



**El Colegio
de la Frontera
Norte**

Responsabilidad social empresarial: trayectoria sociotécnica
del caso Coca-Cola Tijuana

Tesis presentada por:

Merlin Rachel Puñales Rodríguez

para obtener el grado de

MAESTRA EN DESARROLLO REGIONAL

Tijuana, B.C. México

2024

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director(a) de Tesis: Dr. (a). Cirila Quintero Ramírez

Aprobada por el Jurado Examinador:

1. Dr. Jorge Carrillo Viveros Lector interno
2. Dr. Adriana Martínez Martínez Lectora externa

Dedicatoria:

A todo el esfuerzo que he realizado al estar lejos de mi familia y de mi país.

A mi familia por permitirme cumplir esta meta y apoyarme en todo momento.

Agradecimientos:

Al Conahcyt por el apoyo económico brindado para la realización de esta investigación.

Al Colef por la preparación entregada, así como a todo el claustro que me brindó sus conocimientos.

A mis compañeros de promoción por presentarme México.

Quisiera hacerle un agradecimiento especial mi Directora de Tesis, la Dra. Cirila Quintero Ramírez, que ha sabido guiarme y contenerme en este proceso.

Resumen:

La responsabilidad social empresarial es un concepto que gana cada vez más auge dentro del ámbito corporativo. El objetivo de la presente investigación consiste en explicar la trayectoria sociotécnica de la responsabilidad social en la Corporación Embotelladora Del Fuerte (Coca Cola), en Tijuana, Baja California con la finalidad de entender cómo ha sido el proceso desde el surgimiento de la empresa hasta la actualidad. Con este fin se emplea una metodología cualitativa que se basa fundamentalmente en fuentes secundarias de datos que permitieron el análisis de información histórica. Los resultados obtenidos incluyen la develación de una serie de pautas que han marcado el camino de la responsabilidad social de esta empresa vinculados, en su mayoría, con los intereses de su empresa matriz y sin considerar elementos locales y regionales de Tijuana. La Corporación Embotelladora Del Fuerte ha dado pasos importantes en función de integrar la responsabilidad social a su accionar cotidiano, pero aún presenta limitaciones a la hora de tomar la iniciativa para realmente responder a los intereses de la comunidad donde está insertada. Las principales limitaciones a la investigación giraron en torno a la disponibilidad de tiempo de las personas entrevistadas.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, trayectoria sociotécnica, CDF-Coca Cola, Tijuana.

Abstract:

Corporate social responsibility is a concept that is gaining increasingly within the corporate sphere. The objective of this research is to explain the sociotechnical trajectory of social responsibility in the Del Fuerte Bottling Corporation (Coca Cola), in Tijuana, Baja California to understand what the process has been like from the emergence of the company to the present. For this purpose, a qualitative methodology is used that is based on secondary data sources that allowed the analysis of historical information. The results obtained include the development of a series of guidelines that have marked the path of social responsibility of this company, mostly linked to the interests of its parent company and without considering local and regional elements of Tijuana. The Del Fuerte Bottling Corporation has taken important steps in integrating social responsibility into its daily actions, but it still has limitations when it comes to taking the initiative so that it truly represents and responds to the interests of the community where it is located. The main limitations of the research revolved around the time availability of the people interviewed.

Key words: corporate social responsibility, sociotechnical trajectory, CDF-Coca Cola, Tijuana

Índice general:

Introducción	1
Planteamiento del problema de investigación	2
Preguntas y objetivos de la investigación	5
Justificación	5
Planteamiento de la hipótesis	6
Estructura de la tesis	7
Capítulo I: Consideraciones teóricas sobre la trayectoria sociotécnica y la responsabilidad social empresarial	8
I.1: Antecedentes teóricos de la responsabilidad social empresarial.....	8
I.2: La responsabilidad social en empresas multinacionales.....	16
I.3: Elementos teóricos para la construcción de las trayectorias sociotécnicas.....	21
Capítulo II: El contexto: reglamentaciones internacionales sobre la responsabilidad social empresarial y posición de la Corporación Embotelladora Del Fuerte dentro de la Coca-Cola Company	30
II.1: Organigrama de Coca -Cola.....	30
II.1.1: Cultura corporativa e imagen empresarial.....	32
II.2: La Industria Mexicana de Coca-Cola.....	35
II.3: La Corporación Embotelladora del Fuerte: la cara de Coca-Cola en Tijuana.....	39
II.4: Reglamentaciones internacionales sobre la responsabilidad social empresarial.....	42
Capítulo III: Estrategia metodológica de la investigación	48
III.1: Enfoque y alcances de la investigación.....	48
III.2: Conceptualización y operacionalización de las categorías del estudio.....	50
III.3: Selección muestral.....	53
III.4: Fuentes de información y técnicas y herramientas de investigación.....	55
III.3.1: Análisis documental.....	55
III.3.2: La entrevista semiestructurada.....	56
III.4: Alcances y limitaciones de la investigación:.....	57
Capítulo IV: Trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social empresarial de la Corporación Embotelladora Del Fuerte en Tijuana	58
IV.1: Trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social empresarial en la Corporación Embotelladora Del Fuerte.....	58
IV.1.1: Primera etapa: El surgimiento de la empresa y creación de valor económico.....	61
IV.1.2: Segunda etapa: Comienzos de ¿responsabilidad social?.....	65
IV.1.3: Tercera etapa: La empresa en la actualidad.....	71
IV.2: Análisis de las perspectivas futuras de las acciones de RSE de la CDF.....	79

Conclusiones	82
Referencias bibliográficas	85
Anexos:	i
Anexo 1: Tabla de evolución teórica de la responsabilidad social empresarial:	i
Anexo 2: Entrevista aplicada al Gerente de Asuntos Públicos y Comunicación de la Corporación Embotelladora Del Fuerte.	v
Anexo 3: Etapas de la trayectoria sociotécnica de la responsabilidad social empresarial en la Corporación Embotelladora Del Fuerte (CDF).....	viii

Índice de gráficos y tablas

Gráfico 1: Comunidades o marcos por los que se rige la RSE de CDF	23
Gráfico 2: Procedimiento de la producción en The Coca-Cola Company	31
Gráfico 3: Organigrama The Coca-Cola Company:	31
Gráfico 4: Historia de los grupos embotelladores de Coca-Cola en México	36
Tabla 1: Relación entre las normas existentes y los indicadores que potencian.....	43
Tabla 2: ¿Qué es ESG?	51
Tabla 3: Operacionalización de la categoría trayectoria sociotécnica.....	53
Gráfico 5: Publicaciones estudiadas sobre la RSE en la CDF.....	60
Tabla 4: Relación entre las campañas de RSE propuestas por TCCC, la IMCC y la CDF	78

Introducción

La globalización y el aumento de la conciencia social han llevado a que las empresas multinacionales asuman un rol activo en la promoción del desarrollo sostenible y el bienestar de las comunidades en las que operan. En este contexto, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha emergido como un compromiso vital que va más allá de las meras obligaciones legales y las actividades filantrópicas. La RSE se refiere a las prácticas y políticas empresariales que buscan tener un impacto positivo en la sociedad, más allá de la simple generación de beneficios económicos (Barroso Tanoira, 2008). Esta filosofía empresarial reconoce que las organizaciones tienen una responsabilidad no solo con sus accionistas, sino también con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. El concepto de RSE ha evolucionado significativamente, en sus orígenes, la responsabilidad de las empresas se limitaba prácticamente a la esfera económica y legal. Sin embargo, en la actualidad, se espera que las empresas sean agentes activos en la promoción del desarrollo sostenible, trabajando en áreas como la ética empresarial, la filantropía, la sostenibilidad medioambiental y el bienestar social.

La RSE incluye diversos enfoques y prácticas, como la creación de programas de voluntariado corporativo, el desarrollo de productos sostenibles, la implementación de campañas de reducción de emisiones de carbono y la inversión en iniciativas comunitarias (Flont Playán et al., 2010). Estas acciones no solo benefician a la sociedad en general, sino que también pueden mejorar la reputación de la empresa, fortalecer la lealtad de los clientes y aumentar la satisfacción de los empleados.

Las empresas que incorporan la RSE en su gestión diaria buscan equilibrar tres pilares esenciales: la eficiencia económica, que se enfoca en asegurar la rentabilidad y el crecimiento financiero; el apoyo social, que implica la implementación de prácticas beneficiosas para empleados, comunidades y la sociedad en general; y la sostenibilidad ambiental, que busca reducir el impacto ecológico y promover la sostenibilidad. Esta visión representa un cambio de paradigma, donde las empresas no solo son motores de crecimiento económico, sino también actores clave en la construcción de una sociedad más justa y sostenible (Ramírez & Alvarez, 2017).. Al adoptar prácticas de RSE, las empresas contribuyen significativamente al bienestar social y ambiental, estableciendo un nuevo estándar de comportamiento corporativo.

Al considerar estos elementos se busca convertir a las empresas privadas en actores más comprometidos con la sociedad. Tal es el caso de las definiciones de innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, emprendimiento social, empresa social y economía solidaria, todas estas bajo el paraguas de la denominada economía social que van ganando auge en el ámbito empresarial. Todas estas definiciones tienen en común las consideraciones ambientales, las empresas como actores participativos (el *share value*) y al Estado como actor dinamizador y coordinador de las relaciones entre todas las partes.

Este análisis se centrará en la responsabilidad social corporativa en el ámbito de una subsidiaria de una empresa multinacional. Se asume que este tipo de organización, por su naturaleza transnacional, genera altos beneficios económicos y desarrolla numerosas campañas de marketing, lo que resulta en reconocimientos tanto positivos como negativos. Asimismo, cuenta con una reputación destacada en diversos estratos sociales, lo que significa que su interacción con la sociedad tendrá un impacto considerable para ambas partes. Además, las principales críticas que se le hacen a este tipo de compañía son en cuanto al medio ambiente, donde se sostiene que son un modelo no sostenible, cuyas prácticas pueden alentar la contaminación del frágil entorno ambiental y en términos laborales se sostiene que las EMN presentan condiciones irregulares e inseguras, de riesgo a la salud, con horarios y contenidos de trabajo, y salarios deprimidos (Gomis et al., 2021). Todo lo cual puede superarse estrategias efectivas de responsabilidad social empresarial.

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un concepto principal en el mundo corporativo actual. A medida que las empresas crecen y se expanden, su impacto en la sociedad y el medio ambiente también aumenta. La RSE se refiere al compromiso que tienen las organizaciones con fines de lucro de contribuir al bienestar de la comunidad en la que operan. Va más allá de simplemente cumplir con las leyes y regulaciones, y busca un compromiso activo y voluntario para mejorar la calidad de vida de las personas y proteger el entorno (Barroso Tanoira, 2008).

Planteamiento del problema de investigación

El desarrollo de acciones, por parte de las empresas, que vayan más allá del cumplimiento de la ley y de los intereses económicos de los corporativos es un tema ampliamente abordado desde

el siglo pasado (A. B. Carroll, 1991; Fernández Rodríguez, 1995a; Wood, 1991). Los estudios al respecto (DESUR, s/f; Duque Orozco et al., 2013; Editorial RSyS, 2023; Ojeda Hidalgo et al., 2013; Romo Jiménez, 2016; Strandberg, 2010) han sido tratados por diversos especialistas alrededor del planeta con un consenso relativo en el que los puntos en común se centran en su carácter voluntario, más allá de lo ético, el carácter social de estas acciones y en el respeto al medio ambiente como factor fundamental a considerar.

La globalización y deslocalización de las empresas han conducido a que las actividades de una empresa, que originariamente se encontraba en un determinado punto del planeta, se extiendan a diversas partes, trayendo consigo su cultura empresarial, así como sus políticas e indicaciones sobre acciones de responsabilidad social empresarial, que se ajustan a las reglamentaciones y al marco tecnológico que, en este sentido, predominan en las regiones receptoras. Estas empresas, con marcas reconocidas, en ocasiones utilizan las acciones de responsabilidad social empresarial para generar publicidad para sus productos y volverse confiables para los consumidores.

Tijuana, como ciudad fronteriza con el país que más bienes consume en el mundo (*Ecological Footprint - Global Footprint Network, s/f*), es reconocida por el importante sector maquilador que tiene, constituido por alrededor de 621 empresas (M. Hernández, 2023) que, según datos del INEGI, del año 2008, dan empleo a 169,053 personas (INEGI, 2008), sin embargo, existen otras ramas industriales relevantes, como la industria alimentaria y bebidas, que tienen 906 unidades económicas del Subsector de la Industria Alimentaria (INEGI, 2014) y generan 88,575 empleos (INEGI, 2008), dentro de esta rama se sitúa la industria refresquera, en donde destaca la Corporación Embotelladora Del Fuerte (CDF), uno de los ocho grupos embotelladores de Coca-Cola en México y el encargado de suministrar las bebidas de la compañía en territorios de Chihuahua, Sinaloa y Baja California.

Una de las principales causas de la expansión de Coca-Cola en México ha sido el alto consumo de estas bebidas que existe en el país (Gaceta UNAM, 2019). México fue el 14° país donde Coca Cola Company inició operaciones de embotellamiento a sólo 40 años de la creación de la marca (The Coca-Cola Company, 2011). Como empresa privada su trayectoria es importante, así como los elementos sociotécnicos que la caracterizan (Thomas, 1999). Lo sociotécnico hace referencia, desde un enfoque multidisciplinario, a los aspectos sociales y los técnicos en la configuración y el funcionamiento de sistemas tecnológicos. Este enfoque es fundamental en el

diseño, implementación y gestión de sistemas en los que la interacción entre humanos y tecnología juega un papel crucial.

Para el análisis de la responsabilidad social de una empresa este enfoque es importante porque dentro de los aspectos técnicos se incluyen elementos como hardwares, softwares, e infraestructuras técnicas utilizadas para estos fines, así como procedimientos y metodologías técnicas utilizadas en la implementación de dichas acciones. Además, como parte de los aspectos sociales, se integran todos los individuos que interactúan con el sistema, incluyendo su formación, habilidades y roles y también abarca la cultura y la dinámica organizacional que influyen cómo las personas implementan las acciones de responsabilidad social de las empresas, todo esto dentro de marcos o sistemas determinados.

Por su condición de empresa privada multinacional, Coca Cola se integra dentro de varios marcos o sistemas tanto en escalas geográficas (local, regional, nacional e internacional), como a niveles sectoriales dentro de la industria de bebidas y alimentos. Esta es una de las causas que hace que sea tan difícil encuadrar a la empresa como procedimientos esquemáticos de responsabilidad social empresarial y por lo que el factor socio técnico juega un papel determinante.

Esta condición de la empresa hace que sea interesante plantearse varias cuestiones sobre su funcionamiento y estrategias en cuanto a la responsabilidad social que practican. Algunas de las preguntas que surgen de esta problemática son: ¿cómo surgió el interés por las acciones de responsabilidad social empresarial? ¿en qué actividades de responsabilidad social empresarial se enfocan? ¿qué factor local impulsa dicho interés? ¿cómo se alinean las acciones de responsabilidad social empresarial que realiza la empresa con las políticas del corporativo a nivel mundial?

Para responder estas cuestiones es necesario realizar un recorrido por la conceptualización, diseño, formulación, alcance y modo de implementación de las acciones de responsabilidad social en la empresa, que permitan marcar pautas que se identifiquen por el tipo de actividad, los aspectos sociales que favorece, la implementación de tecnologías para lograr sus objetivos y su alineación con las directivas de Coca-Cola Company, entre otros elementos. En este

recorrido se percibirá si existieron elementos disruptores para el cambio de postura en cuanto a las acciones de responsabilidad social empresarial.

Preguntas y objetivos de la investigación

Pregunta de investigación

¿Cuál ha sido la trayectoria sociotécnica de la implementación de las prácticas de responsabilidad social empresarial en la Corporación Embotelladora Del Fuerte en Tijuana y cuáles han sido sus impactos en la comunidad local?

Objetivo General

Analizar la trayectoria sociotécnica de la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial en la Corporación Embotelladora Del Fuerte en Tijuana con el fin de comprender cuáles han sido sus impactos en la comunidad local y en las prácticas empresariales de la región.

Objetivos específicos

1. Caracterizar las principales fases por las que han transitado las trayectorias sociotécnicas de la responsabilidad social en la CDF.
2. Identificar los marcos tecnológicos regionales predominantes vinculados a la trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social empresarial en la CDF

Justificación

La responsabilidad social de las empresas es un tema ampliamente teorizado desde inicios de este siglo (Apanasevic et al., 2018; Calderón & Fábregas, 2013; Jiménez, 2014; Raufflet et al., 2012). Las posiciones teóricas al respecto son diversas, pero coinciden en el aspecto de la voluntariedad de ésta y del impacto directo que tiene este tipo de prácticas en la sociedad y en los beneficios que supone para las empresas. Para esta investigación, la perspectiva será comprender cómo en Tijuana la implementación de estas prácticas puede promover el desarrollo sostenible mediante la atención a aspectos económicos, sociales y ambientales. La investigación en un sector manufacturero multinacional, vinculado al mercado nacional, conduce a mostrar la complejidad industrial de Tijuana más allá de su relevancia para la industria maquiladora en la región.

Desde una perspectiva económica, las prácticas de responsabilidad social empresarial pueden ayudar a mejorar la posición competitiva de la empresa, además de crear valor. El hecho de gestionar los impactos sociales y medioambientales puede resultar en mejores resultados y una gestión de riesgos más efectiva, lo que ayuda a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Como institución social que debe estar en concordancia con los principios establecidos por la sociedad, la empresa gana legitimación social y reputación. Investigar la responsabilidad social en las empresas permite comprender cómo estas pueden generar un impacto positivo en áreas como salud, medio ambiente, educación, entre otras. Analizar las prácticas responsables puede ayudar a identificar oportunidades para mejorar la calidad de vida de las personas y proteger el entorno.

Tijuana, como una ciudad fronteriza y de gran dinamismo económico, enfrenta desafíos únicos que deben ser abordados desde la perspectiva de la RSE. La investigación en esta área ayudará a identificar las mejores prácticas y estrategias para que las empresas multinacionales vinculadas al mercado interno contribuyan de manera efectiva al desarrollo sostenible. Los elementos positivos que aporta la responsabilidad social empresarial, tales como la mejora de la imagen corporativa el aumento de la rentabilidad la atracción de talento y las ventajas competitivas, constituyen elementos para tener en cuenta para una aplicación efectiva de acciones de responsabilidad social que respondan a los intereses locales y regionales.

La forma de implementar la RSE ha evolucionado con el tiempo, por lo que investigar su desarrollo, desafíos y tendencias actuales proporciona información valiosa para la toma de decisiones empresariales en la Corporación Embotelladora Del Fuerte y en el corporativo de Coca-Cola.

Planteamiento de la hipótesis

Si bien las empresas multinacionales (EMN) pueden tener criterios de responsabilidad social corporativos (Jiménez Peña, 2014; Pulido & Ramiro, 2008; Restrepo Úsuga & Mosquera Urrego, 2020), estos no se aplican por igual en las diferentes regiones, sino que están asociados a las características empresarial e industriales de cada región en la que se inserta la EMN. En el caso de Tijuana, los marcos industriales y tecnológicos predominantes en cuanto a la responsabilidad social empresarial no han favorecido el avance de la responsabilidad social, debido al apego a

los exigencias gubernamentales e industriales básicas que imperan en la ciudad (Cortés Méndez, 2019). A partir de esta consideración el supuesto hipotético de la presente investigación es que:

- La trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social empresarial en la Corporación Del Fuerte ha estado mediada por los intereses de su empresa matriz, pero adecuándolas a la realidad industrial y social de Tijuana, lo que ha sido beneficioso para la sostenibilidad de la empresa y ha ayudado al involucramiento con la sociedad.

Estructura de la tesis

Para responder al problema de investigación y a la hipótesis planteada se propone estructurar esta tesis a partir de un primer capítulo que describa las definiciones teóricas de la trayectoria sociotécnica, la responsabilidad social de la empresa. En el segundo capítulo se plantea identificar las principales reglamentaciones que existen sobre la responsabilidad social empresarial, además de describir la estructura global de Coca-Cola Company, de la Industria Mexicana de la Coca-Cola y de la CDF. El tercer capítulo incluirá la estrategia metodológica implementada para la obtención de los resultados, entre los que destacarían la alineación de la empresa filial con las metas de su empresa matriz y, por tanto, con su política de RSE y la importancia del marco tecnológico para el desarrollo de una correcta RSE. que se analizarán en el capítulo IV, para luego llegar a conclusiones y ofrecer varias recomendaciones que le permitirán al lector hacerse una idea de las posibles perspectivas futuras de esta investigación.

Capítulo I: Consideraciones teóricas sobre la trayectoria sociotécnica y la responsabilidad social empresarial

Este capítulo aborda los principales referentes teóricos que interesan a esta investigación relativos a los conceptos que se tocan: trayectoria sociotécnica y responsabilidad social de la empresa. El recorrido por las diversas posturas teóricas trazadas desde estas ciencias permitirá un abordaje transdisciplinar a la trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social empresarial. Estos elementos son importantes para dar sentido a la problemática de investigación previamente explicada.

El objetivo de este capítulo teórico es proporcionar un marco comprensivo y crítico que permita conocer las acciones de Coca Cola desde una perspectiva de RSE, poniendo en relieve los impactos y las contribuciones de sus políticas y prácticas en la comunidad de Tijuana. Es crucial comprender que llevar a cabo programas de RSE de manera efectiva no solo puede mejorar la imagen pública de la empresa, sino que también puede proporcionar beneficios concretos como la fidelidad del cliente y la estabilidad en las operaciones (Prado Abuín, 2022).

I.1: Antecedentes teóricos de la responsabilidad social empresarial

Dahrendorf (1965) simplifica la definición de la Sociología de la Empresa (SE) como "ciencia sociológica de los problemas sociales planteados en y por la empresa" (como se citó en Baigorri, 2004, p.57). En esta definición se percibe a la empresa como generadora y partícipe de diversos fenómenos sociales. Las condiciones de surgimiento de las empresas, como se conocen actualmente, implicaron un debate sobre si constituían una organización o una institución social (Baigorri, 2004; Urteaga, 2010), esto con el fin de determinar su papel en la sociedad.

Ambas posiciones incluyen la conformación de grupos humanos con objetivos en común a largo plazo, mediados por niveles jerárquicos, donde cada cual tiene un rol a cumplir. Esta investigación considera que las empresas son organizaciones creadas por los individuos para lograr objetivos específicos. En estas definiciones se vislumbran las relaciones de poder y la especialización de los trabajadores, marcada por la división social del trabajo y la incidencia de la cultura en los roles que desempeñan esos trabajadores (Urteaga, 2010). Además de este elemento, en la conformación y funcionamiento de las empresas van a incidir factores como las

clases sociales existentes en la sociedad donde están inmersas (que se han ido complejizando a lo largo del tiempo), la democracia y el sistema político que rija la sociedad (Urteaga, 2010).

La responsabilidad social es un término que data del siglo pasado y a partir de su introducción ha seguido enriqueciéndose con diversos autores. Existen diferentes periodizaciones del estudio de este término. Cardona (n.d.) la divide en tres grandes etapas: primaria, secundaria y terciaria. Raufflet et al. (2012) se suscribe a las etapas propuestas por Carroll (1999) de germinación, surgimiento, desarrollo y proliferación. Aunque todos coinciden que no existe una fecha específica en la que comienzan las conceptualizaciones de RSC, los primeros pasos concretos en este camino se dan a inicios del siglo XX, posterior a la Gran Depresión norteamericana, como resultado de la implementación de mejoras laborales (seguros de salud, pensiones, entre otras) y producto de nuevas políticas gubernamentales.

En la primera etapa, la de germinación aparece la obra de Howard Bowen: *Social Responsibilities of the businessman* (1953). Este autor define la responsabilidad social de los empresarios como “La obligación de los empresarios de perseguir aquellas políticas, de tomar esas decisiones, o de seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953). Esta definición implica que las empresas y sus líderes no solo deben enfocarse en generar beneficios económicos, sino también en contribuir positivamente al bienestar de la sociedad en general. Además, Bowen argumenta que las empresas tienen una responsabilidad ética y moral hacia los stakeholders, que incluyen no solo a los accionistas, sino también a empleados, clientes, comunidades y el medio ambiente. Aunque situaba al empresario alejado de las problemáticas sociales y no como causa o parte de estos. En el imaginario de la sociedad primaban las acciones de filantropía, patrocinios y asistencia social. Se entendía que los empresarios debían vincularse y retribuir de alguna forma a la sociedad, pero no integrada a esta.

Durante la segunda etapa, que comienza en la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones asumen un papel más crítico con respecto a su accionar empresarial y los efectos que sus actividades podía tener sobre el entorno. En este periodo de surgimiento de la RS, comienzan los estudios formales al respecto, centrándose en su contenido y alcance. La RS empieza a ser vista como corporativa o de la empresa y ya no del empresario y coincidió con el incremento de

la conciencia pública en Estados Unidos sobre asuntos éticos, medioambientales y de los consumidores (Molinero, 2020).

En esta etapa se proponen algunas de las características del concepto como: “la responsabilidad social del empresario tiene que ser proporcional a su influencia social” (Davis, 1967, 2016), esta proporcionalidad que debe existir entre el tamaño de la empresa y sus acciones sociales es importante para esta investigación que se centra en una empresa multinacional con operaciones en todo el mundo. Se destaca también la importancia de “la consistencia y adecuación de la responsabilidad social con las expectativas sociales y del público en general” (Frederick, 1960), lo cual se alinea con la imagen y la cultura empresarial e incluye a los consumidores como demandantes de esta responsabilidad social. Mientras otros autores aseveran que “las responsabilidades sociales van más allá de las obligaciones económicas o legales” (McGuire, 1963), éste se ha convertido en un elemento central del concepto por las diversas regulaciones nacionales e internacionales que existen al respecto y que deben ser consideradas por las empresas multinacionales.

Lo más importante de este período es la expansión del uso científico y académico del término, así como una comprensión holística de este, donde se incluyen consideraciones importantes que han allanado el camino para que existan regulaciones más concretas y fuertes en función de las políticas de responsabilidad social empresarial a nivel mundial.

La tercera etapa, la de desarrollo, se implementó desde la década de los setenta hasta el año dos mil. Aquí hubo una proliferación de teorías y visiones de la responsabilidad social que dieron lugar a diversos conceptos. Johnson (1971) plantea que en una firma responsable se equilibran una multiplicidad de intereses, que toma en cuenta a sus empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación. Esta percepción suma a los múltiples stakeholders a las prácticas sobre responsabilidad social, además de marcar pautas para la integración de estas prácticas a la gestión empresarial.

A las concepciones de RSE también se suman Ackerman (1973), Davis (1973) y A. Carroll (1979), quienes incluyen la capacidad de respuesta social de las empresas ante las expectativas de la sociedad. En una sociedad cada vez más globalizada estas expectativas son cambiantes,

por lo que las empresas deben estar atentas a sus grupos de interés y a sus consumidores para adecuarse a estas nuevas necesidades.

Esta etapa se enfocó en la capacidad de la empresa para responder a su entorno y a las demandas de la sociedad. Se identificaron cuatro tipos de responsabilidades en la empresa (A. Carroll, 1999): económicas, que mantenían en primer orden de prioridad la finalidad de la empresa de generar ganancias para la sociedad; la legales y reglamentarias, este tipo de responsabilidad social manifiesta el cumplimiento de las reglamentaciones establecidas por los contratos asumidos por la empresa de carácter político y público, pero no profundizaba ni tenían un seguimiento las acciones desarrolladas; la responsabilidad social de carácter ético implicaban abarcar un poco más de lo que los intereses económicos y políticos dictaran y atender a grupos vulnerables de la sociedad y finalmente las acciones filantrópicas, que se enfocaban en atender necesidades para el bien común.

No existía la percepción de que la responsabilidad social debía verse integrada dentro de la gestión de la empresa para hacerla más sostenible, sino que se centraba mucho en la proyección y en la imagen que demostraba la empresa. Estos tipos de responsabilidad se incluyen en los conceptos más recientes, pero se han ido superando a partir de la realidad empírica.

Este período recoge también cambios más profundos en la sociedad con el establecimiento de conceptos como desarrollo sostenible y sostenibilidad, donde la discusión se centra en el crecimiento descontrolado y la rentabilidad de las empresas desde las dimensiones económica, ambiental y social. Además, se comienza a debatir sobre ciudadanía corporativa, como extensión de la responsabilidad social, donde las empresas son "ciudadanos" de la comunidad global y, como tales, deben actuar de manera ética y responsable en todos sus ámbitos de influencia. En conclusión, esta fase se caracteriza por una interrelación más estrecha entre estado y empresa, mediante el establecimiento de políticas más claras en cuanto a la acción empresarial.

En este sentido Wood (1991, p. 695) agrega que “la idea básica de responsabilidad social corporativa es que las empresas y la sociedad están entrelazadas más que entidades diferentes; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas para el comportamiento y resultados de negocios apropiados”. Esto implica que la empresa no está alejada de la sociedad ni de los

problemas sociales que le afectan, por lo que se espera que, al ser éstas altas generadoras de ingresos, actúen de manera proporcional para retribuir a la sociedad.

La última etapa corresponde a la década del 2000 a la actualidad, con la expansión del concepto. La mayoría de las publicaciones con este tópico que salen a la luz, de acuerdo con la investigación de Chu et al. (2022), lo hacen con posterioridad a la publicación de la Norma ISO 26000 en el año 2012, lo cual le da una legitimidad y una institucionalidad, que rompe un poco con la voluntariedad de estas prácticas. Las teorías sobre responsabilidad social se enfocan más en aspectos socioambientales dando protagonismo además a las relaciones laborales y a la gobernanza empresarial con los criterios ASG (ambiental, social, gobernanza empresarial). En esta etapa se puede incluir también el concepto de innovación social, que está siendo debatido entre los círculos académicos mundiales y que supone una adaptación de las nuevas tecnologías, impulsadas por la forma de organización productiva, a estas formas de retribución social (Arango Giraldo, 2013; Vargas Merino, 2021).

A partir de las etapas descritas las definiciones de responsabilidad social empresarial han ido modificando sus planteamientos, atendiendo además a la región del mundo donde se planteen dichas propuestas. Un aspecto interesante de estos debates es que ha sido abordada mayormente desde organizaciones y colectivos y no tanto desde posturas teóricas individuales. La responsabilidad social ha sido una preocupación de organismos internacionales que abordan al trabajo tales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y, en América Latina, existen otras organizaciones tales como el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que también han hecho aportes a dicha conceptualización.

A pesar de que existen diversas normas a nivel mundial que recogen lo que debería ser responsabilidad social, los mercados generalmente están delimitados por límites nacionales. Uno de los países que se preocuparon por aclarar una definición al respecto de la RSE fue España, donde a partir de 2005 se constituyó un Foro de Expertos sobre RSE, quienes concluyeron que la RSE incluye

además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones

sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones (Foro de expertos en RSE, 2007, p.7).

Esta definición incluye varios aspectos esenciales. El principal supuesto es que cumplan con las actividades que están reglamentadas y que constituyen los aspectos básicos que deben cumplir como actor social. A partir de ahí las empresas deben integrar de manera voluntaria las preocupaciones de índole social, medioambiental y de derechos humanos que preocupen a sus grupos de interés, esto es, sus trabajadores, clientes, proveedores y accionistas.

Dentro de los estudios empresariales, en la actualidad, se manejan diversas teorías como la de creación de valor compartido (Rodríguez & Isaías, 2020), que sostiene que las empresas pueden generar valor económico y social al mismo tiempo, al abordar problemas sociales y ambientales como oportunidades de negocio y la teoría de la gestión estratégica, que se enfoca en cómo las empresas pueden crear y mantener una ventaja competitiva en el mercado, siendo la responsabilidad social empresarial, un medio para alcanzar este fin.

La forma en que las empresas deben retribuir a la sociedad es una preocupación que se refleja, con mayor evidencia, en las recientes etapas de la organización productiva. La especificidad de cada empresa está delineada por la forma cómo cada organización de negocios acumula y aplica sus conocimientos, el modo cómo selecciona y mejora sus rutinas de aprendizaje, y la trayectoria tecnológica o patrón histórico seguido (Martínez Martínez et al., 2009).

En México los estudios pioneros sobre la temática comienzan en 1995, con la definición de empresa con responsabilidad social que aporta Rosa María Fernández Rodríguez para el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), donde se simplifica que son “las empresas destinen cierto porcentaje de sus ventas a causas sociales” (Fernández Rodríguez, 1995, p. 6). Más adelante se aclara que

La responsabilidad social de las empresas son estrategias de donativos a causas sociales que aumentan el reconocimiento de las empresas entre los consumidores, que elevan la productividad de los empleados, que reducen los costos de investigación y desarrollo, que superan los obstáculos regulatorios y que promueven la sinergia entre unidades empresariales. En resumen,

el uso estratégico de la filantropía da a las compañías una poderosa ventaja. (Fernández Rodríguez, 1995, p. 6)

En este análisis pionero se iguala la responsabilidad social de las empresas con la filantropía, las organizaciones sin fines de lucro, los patrocinios, la caridad, entre otros elementos que mantienen a la empresa en el imaginario de la sociedad, pero que no tiene un objetivo específico determinado. Consistía en actuar de manera comedida en los fenómenos sociales que fueran surgiendo en la sociedad.

Actualmente en la página web del CEMEFI se premian anualmente las entidades promotoras de responsabilidad social empresarial, con indicadores divididos en las secciones Calidad de vida en la empresa; Ética empresarial; Vinculación de la empresa con la comunidad y Cuidado y preservación del medio ambiente (Centro Mexicano para la Filantropía A.C., 2021). Estos indicadores abarcan más dimensiones, pero es una distinción que necesita ser pagada. El proceso para su obtención requiere un autodiagnóstico y pagar cuotas en dependencia del tamaño de la organización y el número de empleados. El CEMEFI y la organización AliaRSE son los encargados de decidir quién la obtiene.

También realiza sus aportes a la responsabilidad social empresarial mexicana la Secretaría de Economía del Gobierno Federal (SE), que la define como la “contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido” (Secretaría de Economía, 2016). Este organismo institucional sigue las ordenanzas trazadas en las Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE, que procura que las operaciones de las empresas multinacionales: “se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalezcan la confianza entre empresa y sociedad, mejoren el clima para la inversión extranjera, y aumente la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible” (Secretaría de Economía, 2016); estas directrices datan del año 2000 (OCDE, 2000).

De acuerdo con Raúl (2016) la responsabilidad social empresarial no es una moda, no es algo que pueda ser improvisado o añadido de manera opcional a la empresa, sino que se integra a la planeación estratégica de la misma. Es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas

que se instrumentan en toda la cadena de operaciones corporativas y en el proceso de toma de decisiones.

Una de las principales desconfianzas del público con respecto a la responsabilidad social desempeñada por las empresas es que lo hacen para ganar reputación y aumentar los consumidores. Hay varias investigaciones en el contexto del *branding* (gestión de la marca) que buscan demostrar los beneficios potenciales que derivan de la aplicación de estrategias de responsabilidad social corporativa, según los cuales hay una asociación directa entre la evaluación de los consumidores hacia los productos, la evaluación de la marca, la actitud y asociaciones positivas, que se derivan de las iniciativas de responsabilidad social empresarial (Alarcón Galeano, 2017; Klein & Dawar, 2004).

Otros aspectos que también se suelen confundir con la responsabilidad social son el *greenwashing* (eco-postureo, eco-blanqueo o lavado de imagen verde) (Keilmann & Koch, 2023) o el *socialwhasing*. En estas prácticas las empresas fingen tomar acciones a favor del medio ambiente y la sociedad para ganar al público y la opinión pública, cuando en realidad solo pretenden asumir estas preocupaciones como propias. Es en este sentido que los consumidores asumen un papel activo al momento de reconocer cuales empresas si tienen programas de responsabilidad social asociados con su misión, visión, valores y objetivo.

Aunque los avances teóricos en materia de RSE son evidentes, donde el concepto ha evolucionado desde la filantropía, los patrocinios y el marketing, hasta convertirse en un conjunto de normas pautadas y aceptadas por las empresas importantes que compiten en el mercado diariamente, las críticas fundamentales aún persisten en la dificultad de su implementación, pues al existir diversidad de tipologías de empresas, no es muy factible tener una normativa única que englobe todas las practicas que en función de la responsabilidad social empresarial se pueden hacer.

Recientemente, con el desarrollo del paradigma tecnológico dominante, donde lo que se busca es saber hacer de formas más inmediatas, la innovación social (Vera Sánchez, 2023) ha asumido un papel primordial para introducir a las ciudades y a las personas en estas habilidades. Las empresas como actores punteros en el desarrollo regional y local deben asumir estos nuevos conocimientos para enfrentarse a este nuevo tipo de sociedad.

En conclusión, la responsabilidad social de la empresa puede definirse como la generación de impactos o acciones de mitigación que propendan por el bienestar y mejoramiento de las condiciones del ambiente que ocupan y los demás individuos que en éste se encuentran, así como de sus grupos de interés clásicos -clientes, empresarios y trabajadores (Duque Orozco et al., 2013). O sea, la realización de acciones dirigidas específicamente a asegurar los derechos laborales, la protección del medio ambiente, la gobernanza de la empresa, la relación de la empresa con otros actores sociales y las preocupaciones de la sociedad donde se enmarca la empresa.

I.2: La responsabilidad social en empresas multinacionales

La responsabilidad social empresarial funciona como un medio para promover el crecimiento y reconocimiento, en búsqueda de una sostenibilidad empresarial, generando valor a sus accionistas y crecimiento al mercado (Restrepo Úsuga & Mosquera Urrego, 2020). En la práctica cotidiana las acciones de la responsabilidad social tienen un impacto sobre la reputación de la empresa y sobre sus grupos de interés. De ahí la importancia que le conceden las empresas multinacionales (EMN) como Coca-Cola.

La discusión en la RSE en EMN se centra en dos vertientes: una que la relaciona con el cumplimiento de estándares internacionales para competir a nivel internacional, y otro que la asocia con la imagen local de las empresas filiales. Desde el espacio más cercano la responsabilidad social pasa por *local ownership* (International Alert, 2006), esto es, la idea del sentido de pertenencia y apropiación local. Estas prácticas refuerzan la imagen que proyecta la empresa, pero no incluye cómo la comunidad incide en la empresa. Es una relación vertical donde la empresa decide qué y cómo se hace y no existe horizontalidad.

En Tijuana, que existen mayoritariamente industrias maquiladoras dedicadas a la exportación, las prácticas de responsabilidad social se dejan a decisión de las empresas, que en dependencia de su mercado actúan con rigor o de manera laxa. Aunque la RSE se maneja en la actualidad por los indicadores propuestos por el GRI y por las teorías ASG, que incluyen lo medioambiental, lo social y la gobernanza empresarial, no existen estudios académicos que aseveren el cumplimiento de estos estándares en las prácticas de RSE en maquiladoras con base en Tijuana. Esto hace muy difícil entender si ciertamente este tipo de empresas incluye la

responsabilidad social en su gestión empresarial, o si estas prácticas están limitadas a las empresas, como la CDF, que sí producen para el mercado interno, y por tanto, tienen una imagen que cuidar.

La responsabilidad social para las EMN pasa por un gran filtro de imagen corporativa y por los valores que sean capaces de transmitir a los grupos de interés en los países receptores. Al tener la responsabilidad social un carácter voluntario y, además, estar mediada por las leyes de los países receptores, las EMN se escabullen entre estas normativas para actuar de manera desigual en los diferentes contextos en los que se establece. Lo cierto es que las problemáticas de las regiones son diferentes por lo que estas compañías deben moldearse a diversas situaciones, pero siempre bajo el paraguas que su nombre, o marca les otorga.

De acuerdo con Restrepo Úsuga & Mosquera Urrego (2020), cuando una empresa realiza voluntariamente prácticas de responsabilidad social, está adoptando un modelo de negocio abierto, respondiendo a los grupos de interés y consiguiendo calidad y viabilidad, lo que supone que la reputación de las empresas se empieza a configurar como un valioso intangible, capaz de generar ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo. Como parte de esto se suma la medición y comunicación de los resultados obtenidos. Estos elementos permiten la visibilidad de estas acciones y favorecer la reputación de la empresa.

Los criterios ASG, por los que se rigen actualmente las prácticas de RSE, incluyen al medio ambiente, lo social y la gobernanza empresarial. Los problemas ambientales más actuales en México pasan por la escasez de agua, el aumento de las temperaturas, problemas que se consideran en el ámbito político y que necesitan cooperación de los sectores privados para resolver. Al ser Coca-Cola una alta consumidora de agua, debe asumir gran parte de la responsabilidad por el buen uso del preciado líquido. Por otro lado, la sociedad mexicana actual, como la del resto del mundo, a raíz de la pandemia del Covid-19, está pasando por un proceso de reestructuración que requiere del accionar activo de las empresas privadas. Este aspecto incluye además la gobernanza empresarial, con el respeto a las conquistas sindicales y la transparencia empresarial.

En resumen, el término ha sido utilizado de diversas maneras, independientemente del contexto regional, del sector en el que opere la empresa y de los intereses predominantes en la gestión de

la mesa directiva. Muchas de las acciones de responsabilidad social se orientan hacia el exterior, centrándose en el marketing y la reputación, en lugar de enfocarse en el interior de la empresa y en sus trabajadores. En la actualidad, la responsabilidad social se concentra en el medio ambiente, debido a la preocupación del público general, y en las comunidades locales donde las empresas están presentes.

Según los autores Knox & Maklan (2004) se demuestra en la evidencia empírica, que las acciones de la RSC tienen un impacto sobre la reputación de la empresa, en cuanto a su *know how*, tanto positivos como negativos, como reconocimiento de la marca, buena o mala reputación de la empresa y sobre sus grupos de interés o stakeholders. Todo esto debe estar incluido en la planificación y ejecución de la campaña de responsabilidad social.

Como parte de cualquier buena campaña de responsabilidad social, medir los resultados es un paso fundamental, ya que permite evaluar la eficiencia y eficacia de estas acciones. Los indicadores de responsabilidad social presentan un desafío para su universalización debido a la existencia de disímiles tipologías de empresas con diferentes objetivos estratégicos y operando a diversas escalas. Sin duda, la sostenibilidad de la empresa es crucial, aunque los empresarios a menudo enfrentan limitaciones para comprender plenamente lo que implica esta sostenibilidad. La sostenibilidad no se limita solo al medio ambiente o a la durabilidad de la empresa en el tiempo, sino que también requiere una innovación constante para resolver nuevas problemáticas sociales, medioambientales y laborales.

Estas son las temáticas en las que se enfocan las críticas a la responsabilidad social. Pero estas abarcan una gran variedad de enfoques. Uno de los más recientes se reconoce cómo hipocresía corporativa, que se refiere a la discrepancia entre el discurso y la práctica que manejan algunas empresas, pues adoptan posturas de responsabilidad social que no son congruentes con sus acciones, lo que genera desconfianza y reputación negativa (Fong Villegas et al., 2022). Es una disyuntiva entre acciones, comunicación y reputación que crea una imagen dudosa de la compañía.

Vinculado a esto se encuentra la crítica a la comunicación de las acciones de RSE. Las organizaciones enfrentan el reto de comunicar efectivamente sus prácticas de RSC para no solo convencer a los consumidores, sino también comprometer a sus empleados. La comunicación

insuficiente o inefectiva puede llevar a malentendidos y percepciones negativas (Díez et al., 2022). La RSE no se limita a realizar acciones aisladas, sino que tienen que ser un plan organizado de interacciones con la comunidad y con la sociedad que representen algo para la empresa y que por tanto puedan ser compartidas como logros para garantizar la sostenibilidad de esta.

Con la globalización y la deslocalización de las empresas, ganar mercados es el objetivo de las EMN. Las problemáticas en el mundo son muchas, pero la situación alimentaria y todo lo que la rodea (explotación del medio ambiente, sequías, hambruna, entre otras) es un punto clave de muchas posturas políticas. *The Coca-Cola Company* (TCCC) declara que no interfiere en los asuntos políticos de los países donde opera. Esto es una suerte de apoliticismo que le permite no entrar en conflicto con ninguno de los países y regiones y mantener abiertos sus mercados.

En México la entrada de estas empresas sucedió con gran fuerza posterior a la crisis de 1982 y al fracaso de la política de Industrialización por Sustitución de Importaciones, lo que da paso a una política que favorecía la inversión extranjera directa. Aunque desde 1965 ya estaba implementado el Programa de la Industria Maquiladora para la Frontera Norte de México, la entrada de un mayor número de EMN se da en este período, lo que trajo aparejado una gran oleada de estas compañías sin regulaciones y políticas claras para que estas respetaran y mucho menos en materia de responsabilidad social, que como concepto integrador de la gerencia de la empresa no estaba vigente.

Como parte de las investigaciones también se ha enfatizado en Coca-Cola como empresa del sector de bebidas y alimentos. Alarcón Galeano (2017) remarca que la adaptabilidad de Coca Cola a su entorno puede crear escenarios ventajosos y mejorar su imagen mediante la responsabilidad corporativa. Sin embargo, cuestiona si estas acciones realmente representan un compromiso auténtico para mejorar las condiciones ecológicas, sociales y económicas, o si son meramente estrategias competitivas.

Por su parte (Salamanca Riaño, 2015) cuestiona la efectividad de los programas de responsabilidad social de Coca Cola, mencionando que mientras ciertos empleados han recibido beneficios como becas estudiantiles para sus hijos, un sector de trabajadores aún no ha sido adecuadamente cubierto por los estándares de responsabilidad social de la empresa (p. 20). En

esta investigación se muestra la disparidad en las acciones de coca cola pues se centran en un grupo determinado de personas y desechan las necesidades de otras poblaciones. Otro de los ejemplos analizados por Bolaños Guerrero (2017) sugiere que mientras Coca Cola implementa políticas de responsabilidad social que pueden impactar positivamente en la cultura organizacional, existen críticas respecto a la efectividad y profundidad de dichos impactos, especialmente en términos de beneficios reales y tangibles para todos los empleados.

Otra de las investigaciones analizadas, la propuesta por (Santos Morales, 2021) analiza cómo Coca Cola utiliza la responsabilidad social principalmente como una ventaja competitiva, en lugar de un compromiso genuino con el desarrollo sostenible y ético. Comparan las acciones de Coca Cola con las de organizaciones como Greenpeace, encontrando que Coca Cola muestra más adaptabilidad a las problemáticas urgentes.

Finalmente, el estudio de David & María (2014), como muestra de continuas inconsistencias entre las promesas y acciones reales de Coca-Cola, así como enfoques más centrados en ventajas estratégicas que en compromisos auténticos, destaca cómo la responsabilidad social empresarial (RSE) no debería ser vista como mera caridad, sino como una necesidad para el crecimiento empresarial equilibrado. Critica que las estrategias de Coca Cola pueden no siempre abordar de manera efectiva la equidad y sostenibilidad, sugiriendo que a veces sirven más para el beneficio de la empresa que para el bien común.

En definitiva, en varias regiones, fundamentalmente de América Latina, se muestra cómo el accionar maleable de Coca-Cola es capaz de solventar situaciones coyunturales pero que no implican un enraizamiento con las comunidades que acogen sus filiales, además de que los beneficios para los empleados propios son muy escasos y tampoco implican un compromiso directo. Por este motivo es importante conocer cuáles son los elementos técnicos y procedimentales, así como los condicionamientos sociales que han llevado a la empresa a realizar y a transformar sus acciones de responsabilidad social en Tijuana, donde estas decisiones se dejan en manos de las empresas y no existe un acuerdo empresarial o una presión política por lograr que las acciones de RSE sean por el bien de la comunidad.

Estos elementos se reflejan en el análisis de la trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social en la CDF. Esta postura es una forma de analizar la RSE en el contexto

local dado que permite observar la incidencia de los condicionantes sociales, productivos y tecnológicos en la RSE de esta empresa, pues si bien TCCC es una empresa con una imagen y una cultura compartida universalmente, el desarrollo de su filial tijuanaense presenta algunas divergencias, por lo que el análisis de un actor en esta escala puede traer luz sobre el asunto.

I.3: Elementos teóricos para la construcción de las trayectorias sociotécnicas

La trayectoria sociotécnica es una definición proveniente de los estudiosos de la economía de la innovación y los estudios de ciencia, tecnología y sociedad que permite analizar la naturaleza dinámica y acumulativa de los procesos que abarcan elementos tanto técnicos como sociales dentro de un contexto determinado (Brieva, 2006). Esta incluye dos conceptos fundamentales, la trayectoria y lo sociotécnico. La trayectoria hace referencia a la historia, el recorrido, el proceso donde se remarca el carácter secuencial de los objetos, personas o acciones y la importancia del paso del tiempo en las mismas (Rivera García & Alarcón Pérez, 2018).

Para Pierre Bourdieu (1997, p. 71) “la trayectoria describe la serie de posiciones sucesivamente ocupadas por el mismo actor en los estados sucesivos” de su campo de acción. Esta definición incluye un punto de partida, con avances en el tiempo para un mismo actor que interactúa con un determinado campo de acción. Los cambios en las relaciones del actor con su entorno en un período de tiempo es lo que le interesa a ese autor. En esta definición el campo de acción del actor fluctúa, por lo que el actor debe adecuarse a estos cambios y ser resiliente.

En los estudios empresariales la trayectoria ha sido utilizada para analizar el recorrido laboral de las personas, y cómo ha influido su trayectoria educativa en su trayectoria profesional (Rivera García & Alarcón Pérez, 2018). En estos análisis se narran las diferentes fases por las que ha pasado la persona, grupo social o institución haciendo énfasis en determinados hitos que han conducido a lo que se vislumbra actualmente. En el ámbito empresarial también es común encontrar estudios sobre la trayectoria productiva y/o tecnológica de las empresas, así como su ciclo de vida, pero no se encontraron referencias sobre la trayectoria sociotécnica de la responsabilidad social de ninguna empresa.

Lo sociotécnico, por su parte, es una definición utilizada por primera vez en 1953 en una publicación de los investigadores F. E. Emery y E. L. Trist del *Tavistock Institute* de Londres, donde acuñaron la expresión *socio-technical system* en un estudio sobre las condiciones de

trabajo en organizaciones (Sistema Sociotécnico, n.d.). De acuerdo con estos autores este sistema incluye tres subsistemas: técnico o de tareas, gerencial y social.

Esta postura hace referencia a que cualquier sistema de producción requiere tanto una organización tecnológica como una organización de trabajo o social. La propuesta de estos autores es incluir el aspecto social como parte constitutiva del sistema de producción. En este sentido los aspectos sociales que afectan la vida de los trabajadores son elementos que intervienen en su desempeño dentro de la organización laboral.

Otros de los autores que han hecho énfasis en la alianza tecnología-sociedad, mediante los sociotécnico, son Bijker et al. (1987) quienes introducen el término de flexibilidad interpretativa, que hace referencia a las negociaciones existentes entre diversos grupos sociales relevantes para el acabado final de una innovación o tecnología. Para esta investigación esta postura es relevante porque indica el intercambio que debe existir entre la empresa y los beneficiarios de las acciones de responsabilidad social. De aquí se desprende la utilidad de esas acciones y si van a ser funcionales o no. La RSE no debe ser atemporal ni estar descontextualizada.

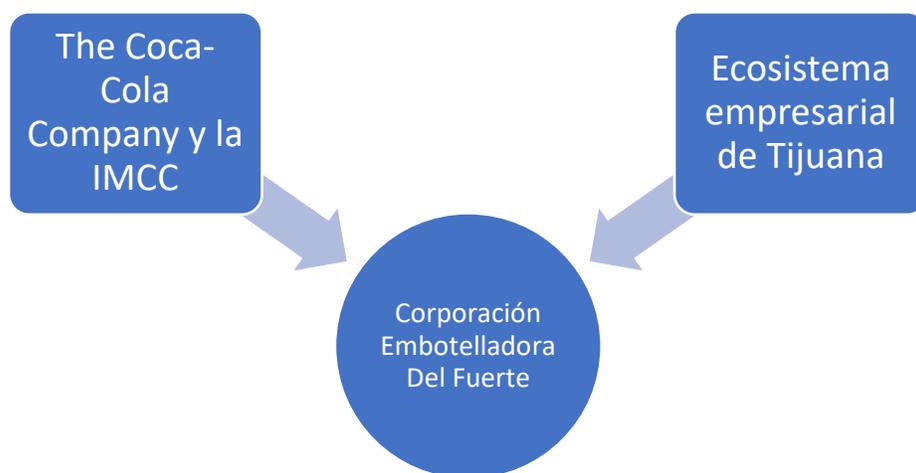
Estos autores (Bijker et al., 1987) también aportan el concepto de marco tecnológico que se enfoca en las condiciones técnicas y materiales para la construcción de una tecnología o procedimiento aportando que el funcionamiento de esta es una construcción social constante. Al considerar estos elementos se aclara que es importante el nivel de desarrollo que obtenga la empresa para poder, de conjunto con la sociedad, realizar acciones de responsabilidad social significativas.

La noción de marco tecnológico es central para analizar las trayectorias sociotécnicas. Estas están compuestas por conceptos y técnicas empleadas por una comunidad para la resolución de sus problemas. Esta característica se asemeja con la noción de paradigma de Thomas Khun, donde un grupo de personas con objetivos comunes y que perteneces a un sector específico de la población, o sea, que se mueven en círculos similares, se expresan, por tanto, de manera similar y la simbología y las formas de interacción se asemejan y son aprobadas y aceptados por todos los miembros de esta comunidad.

Este concepto se vincula con la autonomía empresarial que debe existir en las EMN. De acuerdo con Almond et al. (2005) y Cretini et al. (2021) esta se encuentra motivada por la necesidad de ajustarse a las prácticas sociales, culturales, económicas, políticas y de gestión prevalentes en los entornos del país anfitrión y se cristaliza a través de la flexibilidad para reconfigurar las prácticas de gestión desarrolladas en la casa matriz (Almond et al., 2005). En la CDF no existe flexibilidad a la hora de implementar las políticas de RSE impuestas por su empresa matriz.

La CDF está transversalizada, al menos, por dos comunidades o marcos predominantes en cuanto a la responsabilidad social, primero por pertenecer a una empresa multinacional y luego por estar enclavado en una región con una realidad diversa. Si se quisiera graficar sería más o menos así:

Gráfico 1: Comunidades o marcos por los que se rige la RSE de CDF



Fuente: Elaboración propia

Esto se traduce en que si TCCC y la IMCC promueven acciones de responsabilidad social la CDF no tiene más opción que cumplirlos. De igual manera si en la ciudad de Tijuana, se promueve acciones de esta índole, la CDF está de alguna u otra manera obligada a cumplirlas. Pero esto incide también en que esta empresa se compare con otras a nivel de su empresa multinacional y a nivel regional. En la IMCC existen grupos embotelladores, de gran presencia internacional (Coca-Cola-FEMSA, Bepensa y Arca Continental) que son quienes lideran la postura de la IMCC a nivel de RSE, los grupos más pequeños (Bebidas Refrescantes de Nogales,

Corporación RICA, Nayar, CDF), al no tener la necesidad de cumplir reglamentaciones internacionales, más allá de las propuestas por México, muestran una postura más pasiva en cuanto a ser partícipes de las iniciativas (Planta de Reciclaje de plásticos PET de grado alimenticio) pero no sus líderes.

La pertenencia a una empresa multinacional implica que se transfieran acciones que en otros lugares pueden resultar positivas a la realidad de Tijuana. Esta práctica puede resultar positiva porque son acciones que ya están testeadas y que han demostrado su efectividad en otros contextos. Pero lo que se pretende es que la ubicación de la empresa determine sus acciones de responsabilidad social, para que realmente se integre el ecosistema empresarial y sea una empresa sostenible en una región específica.

Por otra parte, el marco regional de la responsabilidad social, que le queda más cercano a la empresa, implica también que prosperen alianzas interempresariales y que las acciones de responsabilidad social estén más aterrizadas con la realidad social, pero tiene como riesgo que quizás no esté alineada del todo con los intereses de la empresa. En este caso es responsabilidad de cada miembro integrarse a las acciones y de la forma que le sea pertinente.

Otro autor que realiza sus aportaciones para el entendimiento de los sociotécnicos es Thomas P. Huges (2008) quien define que los sistemas tecnológicos son un entramado complejo de componentes interrelacionados que incluyen artefactos técnicos, organizaciones humanas, componentes científicos, artefactos legislativos y recursos naturales. Pero este es más que la suma de sus partes, ya que la sinergia entre sus componentes es lo que permite su desarrollo y eficiencia, donde si uno de los factores sufre algún cambio, esto puede afectar al sistema en su totalidad.

Para este análisis de la responsabilidad social esta definición es importante porque abarca no solo la tecnología, sino también los procesos, las infraestructuras y las prácticas asociadas con su implementación y uso, lo que permite una comprensión más completa del impacto social y ambiental de una tecnología. Esta perspectiva puede ofrecer pautas sobre cómo las cotidianas de la empresa pueden diseñarse y gestionarse de manera que sean más responsables socialmente. Además, al entender cómo se interrelacionan los diferentes componentes de un sistema tecnológico, se pueden diseñar estrategias más sostenibles y responsables que finalicen en la

implementación de tecnologías más limpias, la mejora de la eficiencia energética, y la reducción de residuos.

Finalmente, lo sociotécnico se surge de la propuesta de Michel Callon (2008), quien propone el término de redes tecno-económicas para demarcar la vinculación entre actores humanos y no humanos (tecnología, dinero) en las relaciones productivas contemporáneas. Este concepto proviene de la teoría del actor-red, desarrollada junto a Bruno Latour en la década de los 1980s, que permite analizar los procesos mediante los cuales los objetos técnicos y los actores sociales se interrelacionan y se influyen mutuamente, construyendo conjuntamente tanto el conocimiento como los sistemas tecnológicos.

De esta forma en las redes tecno-económicas no se hace distinción categórica entre humanos y no humanos; ambos son considerados actores en la red y tienen agencia propia. Estas redes son dinámicas y están en constante formación y reconfiguración, influenciadas por las relaciones y negociaciones entre los diferentes actores. Esta perspectiva facilita el entendimiento de cómo las tecnologías, sistemas económicos y sociales están interconectados y co-evolucionan, proporcionando un marco robusto para el análisis de fenómenos contemporáneos complejos.

Para este análisis de la RSE esta postura analítica permite una comprensión más dinámica y compleja de cómo las iniciativas de responsabilidad social son implementadas, gestionadas y percibidas. Con esta perspectiva se puede analizar las interacciones entre los grupos sociales relevantes para identificar las oportunidades y los obstáculos de la gestión de la RSE, además, aporta elementos para una evaluación más integral de estas prácticas lo que permite una adaptabilidad más eficiente a los nuevos requerimientos que surjan en la sociedad.

Más recientemente, como parte de los esfuerzos teóricos del Instituto de Estudios sobre la Ciencia y la Tecnología del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Quilmes, en Argentina, se ha realizado una amplia conceptualización de las cuestiones sociotécnicas que incluye los conceptos de análisis sociotécnico, dinámica sociotécnica, trayectoria sociotécnica, configuración sociotécnica, estilo sociotécnico, resignificación de tecnologías, proceso de transducción, relaciones problema-solución, funcionamiento y alianzas sociotécnicas. Todas estas conceptualizaciones hacen referencia a la relación intrínseca entre

sociedad y tecnología, alegando que “las tecnologías son construcciones sociales tanto como las sociedades son construcciones tecnológicas” (Thomas, 2012, p. 1).

Con estos antecedentes, Hernán Thomas et al. (2012) definen la trayectoria sociotécnica como un “proceso de co-construcción de “funcionamiento” y “utilidad” de una tecnología, racionalidades, políticas y estrategias de un actor (ONG, institución de I+D, universidad, etc.)” (pp. 18-19). Este concepto permite ordenar relaciones causales entre elementos heterogéneos en secuencias temporales, tomando como punto de partida un elemento sociotécnico en particular (H. Thomas et al., 2012). En el caso que aquí se ocupa se analizará el proceso de conformación e implementación de las estrategias de responsabilidad social empresarial de la Corporación Embotelladora Del Fuerte en Tijuana.

En esta definición de trayectoria sociotécnica el funcionamiento y la utilidad son elementos centrales del mismo. “El funcionamiento o no-funcionamiento de un artefacto es resultado de un proceso de construcción sociotécnica en el que intervienen, normalmente de forma autoorganizada, elementos heterogéneos: condiciones materiales, sistemas, conocimientos, regulaciones, financiamiento, prestaciones, etc.” (Thomas, 2008, p. 258). El elemento sociotécnico objeto de esta investigación son las acciones de responsabilidad social empresarial en la CDF en Tijuana. El funcionamiento – no funcionamiento de estas acciones no va a estar determinado por un único elemento y va a ser socialmente construido. En palabras de Bruun & Hukkinen (2008) el funcionamiento está determinado por la relación entre las propiedades técnicas y el propósito; los propósitos son determinados socialmente y no en un espacio técnico asocial.

La utilidad, por su parte, “no es una instancia que se encuentra al final de una cadena de prácticas sociales diferenciadas, sino que está presente tanto en el diseño como en los procesos de resignificación de las tecnologías en los que participan diferentes grupos sociales relevantes (usuarios, beneficiarios, funcionarios públicos, integrantes de ONG, ...)” (H. Thomas, 2008, p. 259). La utilidad de las acciones de responsabilidad social empresarial de la CDF no el objetivo final, sino que desde la concepción de estas actividades y durante su implementación y resultados se está percibiendo la utilidad de estas.

El abordaje sociotécnico provee una serie de criterios generales para el diseño, producción, implementación y evaluación de las acciones de responsabilidad social que desarrolla la CDF. No existen tecnologías de validez universal. Difícilmente tal proceso de adecuación se genere de una sola vez, y para siempre. De hecho, todas las tecnologías son objeto de procesos de testeo, transformación y ajuste a condiciones de uso y contexto. La utilidad de las tecnologías es socio-técnicamente construida (Thomas, 2012).

El concepto de trayectoria sociotécnica es importante para este estudio porque es un concepto dinámico que permite captar el proceso de diseño, producción e implementación de las acciones de responsabilidad social de la empresa en la CDF en Tijuana. Con este concepto se incluye una comprensión histórica y contextual de la responsabilidad social, pues se analiza cómo las tecnologías y las prácticas organizacionales han evolucionado conjuntamente con los cambios sociales. Según Rebeiz (2024) el análisis de la evolución histórica puede ayudar a comprender el impacto del entorno socioeconómico externo y los cambios en las expectativas de los stakeholders y la sociedad. Los posicionamientos de la empresa, las campañas que han lanzado, las reglamentaciones nacionales y el marco tecnológico predominante de la responsabilidad social en Tijuana.

De esta manera el análisis de la trayectoria sociotécnica permite analizar cómo las regulaciones sociales y medioambientales exitosas inciden directamente en las prácticas de responsabilidad social que promueve la empresa. De acuerdo con Luque-Vílchez et al. (2024) no se puede entender completamente la persuasión normativa de una ley sin examinar las circunstancias estructurales moldeadas por la historia y el contexto socioeconómico. La evolución de la relación entre empresas y grupos de interés determina en gran medida el accionar de las empresas con respecto a la responsabilidad social.

Como parte de los indicadores sociotécnicos, Manzoni (2007) destaca la importancia de integrar las dimensiones de Comportamiento Organizacional (CO), Gobernanza Corporativa (GC), Gestión de la Cadena de Suministro (GCS) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Este enfoque holístico muestra que el rendimiento debe medirse no solo en términos financieros, sino también considerando los aspectos sociotécnicos y la responsabilidad corporativa.

Otro elemento importante para la consideración de la trayectoria sociotécnica como elemento central para entender la responsabilidad social empresarial de la CDF en Tijuana es la comprensión de que esta perspectiva permite a las empresas ajustar sus estrategias de responsabilidad social conforme a las expectativas cambiantes y a la evolución tecnológica. Como mencionan de Castro Seixas et al. (2017) los líderes de las empresas tienen diferentes niveles de percepción sobre la responsabilidad social, y esto se refleja en sus decisiones laborales. Se la mesa directiva no muestra un accionar proactivo en función de acciones que realmente representan a la sociedad donde están inmersos se limita la posibilidad de efectuar acciones que funcionan a favor de la empresa.

Es por ello que en esta investigación se emplea el concepto trayectoria sociotécnica para proporcionar un análisis robusto y contextualizado de la responsabilidad social de la CDF, que permitió evaluar cómo estas prácticas han evolucionado y cómo deben seguir adaptándose para cumplir con las expectativas sociales y éticas contemporáneas. Además, se puede describir e interpretar el direccionamiento de las actividades de responsabilidad social, acumulativas y/o coyunturales, que reflejan la incidencia de pertenecer a una empresa multinacional y los procesos de autoorganización de la empresa filial presente en Tijuana.

La utilización de la categoría de trayectoria sociotécnica en un espacio fronterizo, en donde se ha priorizado el dominio de un sector económico como la maquila, permite replantear la importancia de las industrias multinacionales, establecidas en estas zonas, que producen para el mercado interno. Las fronteras son vistas como lugares de paso (Ordóñez, 2016) por lo que en ocasiones se olvidan las personas que sí hacen vida en estas localidades.

A lo largo del tiempo Tijuana ha ganado importancia como centro gastronómico por la multiplicidad de culturas y sabores que aquí convergen. Desde los incentivos brindados para establecer una Ruta del Vino y la popularización de la Ensalada César, hasta la actualidad, la ciudad ha seguido recibiendo migrantes de todo el mundo lo que supone “una eléctrica multiculturalidad que se consolida en una propuesta única para todos los gustos” (Forbes Staff, 2021b). Esta implosión del mundo gastronómico también se refleja en la proliferación de la industria de alimentos y bebidas en las que se incluye la CDF. Esta empresa, dentro de su política de RSE debe enfatizar la relevancia del estudio de lo “social”, no solo entendido como el

impacto en los trabajadores de esta empresa sino, como un actuar consciente en las comunidades en la que están asentadas industrias trasnacionales como Coca Cola.

Capítulo II: El contexto: reglamentaciones internacionales sobre la responsabilidad social empresarial y posición de la Corporación Embotelladora Del Fuerte de Tijuana dentro de la Coca-Cola Company

Luego de haber analizado la evolución del concepto de responsabilidad social y la importancia de la postura teórica de la trayectoria sociotécnica para comprender su aplicación empírica, este capítulo recupera algunos de los componentes antes mencionados. A saber, las características espaciales y sociales que le otorga la ciudad de Tijuana a la CDF para otorgarle particularidades dentro de la empresa multinacional *The Coca-Cola Company* (TCCC) y las reglamentaciones internacionales y nacionales que rigen la implementación de las prácticas de RSE.

Este capítulo pretende dar cuentas de la posición en la que se encuentra la Corporación Embotelladora Del Fuerte como socio embotellador de TCCC y la estructura organizacional de esta compañía, que permitirá comprender elementos de su cultura empresarial con respecto a las políticas de RSE que implementa; así como las disposiciones legales que se han acordado en los diversos organismos internacionales para la comprensión, aceptación e implementación de la responsabilidad social empresarial

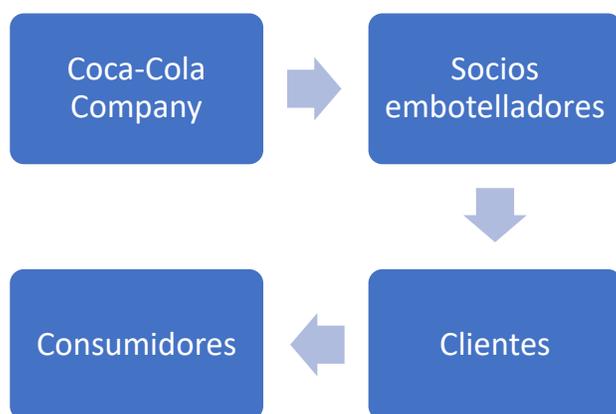
II.1: Organigrama de Coca -Cola

Coca-Cola es una de las compañías de bebidas más grandes y reconocidas del mundo. La empresa tiene una amplia gama de marcas de bebidas. Además, la empresa también se ha diversificado en otros productos, como agua embotellada y té helado. La estrategia de Coca-Cola se ha centrado en gran medida en la expansión geográfica y la diversificación de productos. La empresa ha buscado expandirse en nuevos mercados en todo el mundo, y ha invertido en investigación y desarrollo para crear nuevos productos y sabores para satisfacer las cambiantes demandas del mercado.

La compañía fabrica y vende concentrados, bases de bebidas y jarabes a operaciones de embotelladoras en todo el mundo. También es propietaria de las marcas y es responsable de las iniciativas de marketing de marcas de consumo. Los socios embotelladores de Coca-Cola fabrican, empaquetan, mercadean y distribuyen bebidas de marca final a los clientes y socios expendedores, que luego venden los productos a los consumidores.

Todos los socios embotelladores trabajan estrechamente con los clientes. tiendas de comestibles, restaurantes, vendedores ambulantes, tiendas de conveniencia, cines y parques de atracciones, entre muchos otros, para ejecutar estrategias localizadas desarrolladas en asociación con nuestra empresa. A continuación, los clientes venden los productos a los consumidores. La empresa Coca-Cola no posee, gestiona ni controla la mayoría de las empresas embotelladores locales (*The Coca-Cola System*, s/f). En Baja California, en el Reglamento para el Funcionamiento de Giros Comerciales, Industriales y de Prestación de Servicios, no existe ningún elemento que denote el compromiso social y ambiental que deben asumir las empresas de estos giros.

Gráfico 2: *Procedimiento de la producción en The Coca-Cola Company*



Fuente: Elaboración propia a partir de *The Coca-Cola System* (s/f)

De acuerdo con James Quincy, Presidente y Director Ejecutivo de Coca-Cola, en el *Business & Environmental, Social and Governance Report* del 2021, la estrategia de la compañía es clara y se centra en las personas, los consumidores y empleados. Como parte de su estrategia de sostenibilidad la empresa, además, se plantea 6 áreas estratégicas que son el liderazgo del agua, con la devolución de este líquido a las poblaciones donde se encuentran enclavados; el portafolio con bebidas con poca o cero azúcar añadida; el empaquetado reciclable, con acciones enfocadas en la economía circular; las acciones por el clima, con la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero; la agricultura sostenible y las personas y comunidades, con la ampliación de los consumidores finales (Coca-Cola Company, 2022).

Gráfico 3: *Organigrama The Coca-Cola Company:*



Actualmente la junta directiva The Coca Cola Company es muy variada y representativa en cuanto a género, edad y procedencia. Esta diversidad ha permitido que la empresa tenga una noción más amplia de sus consumidores y que todas las regiones del mundo estén representadas. Esto juega a favor de la imagen que proyecta la marca hacia sus consumidores.

II.1.1: Cultura corporativa e imagen empresarial

La cultura corporativa y la imagen empresarial son dos aspectos fundamentales que están estrechamente relacionados con la RSE y su implementación efectiva. La cultura corporativa se refiere al conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas compartidas que definen el entorno interno de una empresa. Esta cultura influye en la forma en que los empleados interactúan entre sí y con las partes interesadas externas.

Desde la perspectiva de (Baigorri, 2004) “se entiende que la gestión empresarial obtiene guías para la acción de su entorno, de las peculiaridades culturales de la sociedad en que se desenvuelve su actividad” (p. 164). De ahí la importancia del análisis del marco tecnológico predominante en Tijuana para analizar la trayectoria sociotécnica que ha tenido la responsabilidad social en la CDF. Tijuana tiene una cultura empresarial fuerte donde se abrazan todas las inversiones y se le da oportunidad a todo tipo de empresarios, pero no sucede lo mismo con la responsabilidad social empresarial que, aunque actualmente los empresarios más vanguardistas si lo mencionan, no hay una generalidad en su aplicación ni un consenso.

La cultura empresarial facilita la integración de prácticas de RSE, ya que los empleados y directivos están alineados en cuanto a la importancia de la responsabilidad social. También una cultura empresarial que favorece la responsabilidad social genera un mayor compromiso de los empleados hacia las iniciativas sociales y ambientales de la empresa y fomenta la innovación y la sostenibilidad en estas acciones.

De acuerdo con Mora Guamán & Serrano Aguilar (2024) la imagen empresarial es la percepción pública que tienen los consumidores, inversores, empleados y otras partes interesadas sobre la empresa. Esta imagen se basa en la comunicación y las acciones de la empresa a lo largo del tiempo. En este sentido las acciones de RSE pueden mejorar significativamente la reputación de una empresa, haciéndola más atractiva para consumidores y socios comerciales. Además, la transparencia en la comunicación de las acciones de RSE puede generar confianza entre las partes antes mencionadas y permite, por tanto, construir relaciones sólidas y duraderas. Lo que, unido a una imagen que proyecte fortaleza y cultura empresarial hacia la RSE implica un valor añadido y una ventaja competitiva de la empresa frente a otras de la misma región.

Como empresa multinacional Coca-Cola también debe preocuparse por sus empleados internos. Al respecto Garmendia (1988) plantea que “la imagen interna de la empresa resume la concepción global de la misma por parte del personal. Cuanto más compartida sea, tanto más cabe hablar de una cultura fuerte” (como se citó en Baigorri, 2004). La imagen interna de una empresa se refiere a la percepción y entendimiento que tiene el personal sobre la entidad en la que trabajan. Cuando esta imagen es ampliamente compartida entre los empleados, se puede hablar de una cultura organizacional fuerte, donde los valores, creencias y normas de la empresa

son claramente comprendidos y adoptados por la mayoría de los miembros, lo que puede conducir a una mayor cohesión, alineación y compromiso dentro de la organización. El liderazgo corporativo es fundamental para incorporar las prácticas de RSE en la cultura empresarial y proyectar una imagen positiva de la compañía. Los líderes deben ser los principales promotores de la RSE y mostrar su compromiso mediante acciones tangibles.

Coca Cola tiene una fuerte imagen empresarial y una cultura corporativa que respeta las particularidades de cada región donde está inserta. A lo largo de todos estos años en los que ha estado activa, ha sabido moldearse a las necesidades de sus consumidores y ha sido pionera en sus campañas de marketing. Los hitos en los que se ha basado la propagación de la marca son la caligrafía de su nombre, el ingrediente secreto de su mezcla, la botella *contour*, el vaso acampanado, la caja de cartón que incluye 6 botellas, los colores: rojo, negro y amarillo, actualmente blanco.

De acuerdo con Lozano Sosa (2005), las campañas publicitarias de Coca-Cola son distribuidas en distintos países para ser analizadas y adaptadas a las necesidades y costumbres de cada nación, pero siempre enfocadas hacia los diversos valores de amor, amistad, familia. Esta estrategia está apoyada por las franquicias, creadas en una imagen universal, que aseguran los niveles de reconocimiento que ha hecho de Coca-Cola un líder en la publicidad. Aunque las franquicias son empresas en sí mismas, su vínculo con Coca-Cola no les permite exhibir una identidad propia.

Con el advenimiento de la globalización, el público general reconoce y adquiere marcas y no productos. Las empresas deben diversificarse y abarcar todos los intereses de los consumidores para poder mantenerse en el imaginario popular. Las grandes corporaciones han renovado sus estrategias para ser más competitivas en un mercado ambicioso el cual ha demostrado que el valor lo da una buena reputación y el reconocimiento social. En este contexto cobran valor los principios posthumanistas como la calidad de vida, la convivencialidad, las buenas relaciones grupales, la ética, el respeto al medio ambiente.

En resumen, la cultura corporativa y la imagen empresarial en TCCC son componentes vitales en la implementación y éxito de sus prácticas de RSE. Esta cultura sólida de responsabilidad

social dentro de la empresa, combinada con una comunicación eficaz y transparente, puede mejorar significativamente la imagen empresarial y contribuir al éxito sostenible de la empresa.

II.2: La Industria Mexicana de Coca-Cola

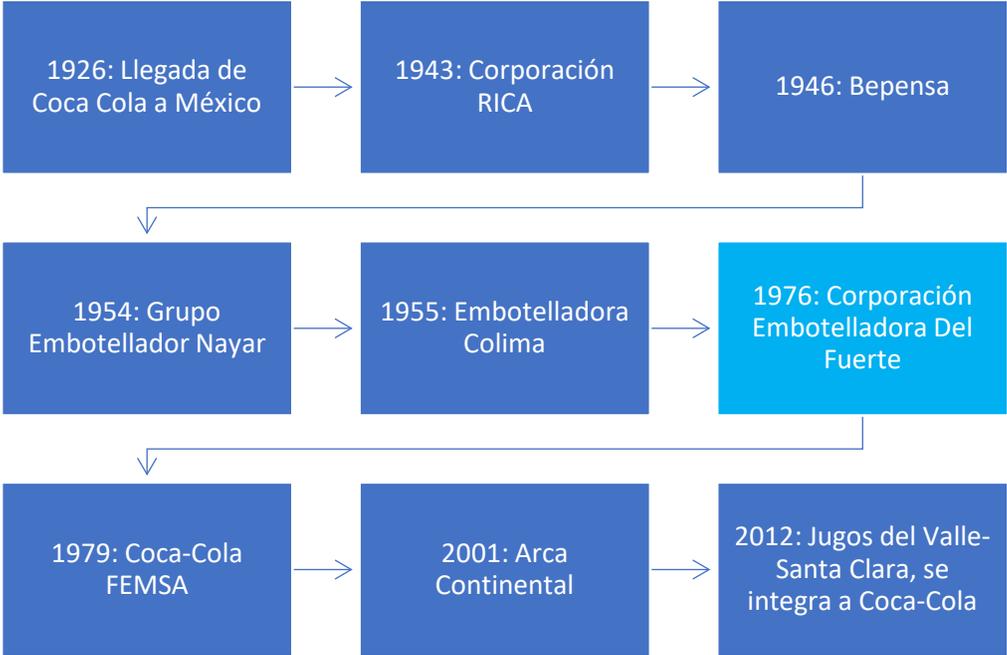
La Industria Mexicana de Coca-Cola (IMCC) es una de las operaciones más importantes de Coca-Cola a nivel mundial. Coca Cola se establece en México en el año 1926 mediante la iniciativa de empresarios locales. México es el país con el mayor consumo per cápita de la bebida en el mundo (“Coca-Cola cumplió 90 años en México”, 2016), por lo que, desde ese año, la historia de la bebida en el país no ha hecho más que crecer. Aunque la marca ha sido objeto de varias críticas a lo largo del tiempo, en cuanto a su impacto en la salud y el medio ambiente, por su alto consumo de agua y su impacto en los ecosistemas locales, la empresa ha sabido innovar y adaptarse a los requerimientos de los consumidores, convirtiéndose en la bebida no alcohólica más consumida del mundo.

la compañía ha establecido una infraestructura robusta en el país para satisfacer esta demanda. La IMCC incluye una red de embotelladoras, plantas de producción, centros de distribución y una fuerza laboral significativa que trabaja en diferentes aspectos del negocio, desde la fabricación hasta la comercialización y la distribución. En México tiene su sede la embotelladora de mayor distribución a nivel mundial (FEMSA) y la segunda embotelladora con mayor presencia en América Latina (Arca Continental). La empresa emplea a más de 98,000 personas en todo el país (*Posturas*, 2024). Aquí se comercializan una amplia gama de marcas de la bebida, que incluyen Coca-Cola, Fanta, Sprite, Powerade, Del Valle, Santa Clara y Ciel, entre otras. Las inversiones de este conglomerado en el país son crecientes e incluyen dos plantas para el reciclaje de plásticos en la que todos los grupos tienen su participación.

La IMCC está conformada por ocho grupos embotelladores: Arca Continental (2001) que es la empresa resultante de la integración de tres de los grupos embotelladores más antiguos de México: Argos, Arma y Procor; lo que la hace el segundo grupo embotellador de América Latina y uno de los más importantes del mundo; Bebidas Refrescantes de Nogales (1954); la Corporación Embotelladora Del Fuerte (1976); el Grupo Embotellador Nayar (1954); Embotelladora de Colima (1955); Coca-Cola FEMSA (1979) este es el embotellador y comercializador de bebidas más grande del mundo por volumen de ventas dentro del Sistema

Coca-Cola; la Corporación RICA (1943) y Bepensa (1946). Además de Jugos Del Valle -Santa Clara (1924), que es la compañía que se dedica exclusivamente a la producción de bebidas no carbonatadas

Gráfico 4: *Historia de los grupos embotelladores de Coca-Cola en México*



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de <https://www.coca-cola.com/mx/es/about-us/presencia-en-mexico>

De acuerdo con Lozano Sosa, (2005, p. 106) en México “no existe una población de regular importancia que no cuente con una embotelladora que lleve a cada lugar la inclinación en el consumo de refrescos que hace de este negocio algo muy atractivo para los inversionistas”. México es el país donde más Coca-Cola per cápita se consume en el mundo, en parte por la cercanía con los Estados Unidos de América y, por otro lado, por la amplia difusión y dispersión de la bebida en el país. El presidente de la IMCC, desde el año 2023, es Luis Felipe Avellar, quien tiene 20 años de trayectoria y su experiencia en 12 roles distintos dentro de la compañía.

En términos de responsabilidad social corporativa, Coca-Cola ha implementado diversas estrategias para minimizar su impacto negativo en el medio ambiente y en la sociedad (*Nosotros / Industria Mexicana de Coca-Cola*, s/f). La empresa ha establecido objetivos para reducir su

huella de carbono y mejorar la eficiencia energética en sus operaciones. También ha implementado iniciativas para mejorar la calidad del agua y promover la educación y el desarrollo sostenible en las comunidades donde opera. En este sentido se han implementado acciones para reducir el agua utilizada en procesos de producción, el 100% del agua residual derivada de estos procesos es tratada y posteriormente la reutilizada en diversas actividades. Además, se consigue devolver más del 100% del agua a las comunidades y a la naturaleza.

Referente a la azúcar utilizada en estas bebidas la IMCC utiliza sustitutos de azúcar sin calorías; solo se usan edulcorantes no calóricos que han sido sometidos a pruebas científicas exhaustivas y cuya seguridad ha sido evaluada por autoridades como la FDA en Estados Unidos, la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA); y COFEPRIS en México (entidad reguladora por parte de la Secretaría de Salud).

El enfoque de sostenibilidad de la IMCC mantiene como ejes el manejo de residuos y la economía circular, la preservación y uso eficiente del agua a través de una estrategia basada en: acceso, conservación, reutilización y reducción y el uso de energías renovables, todo ello para reducir la huella de carbono de la compañía. El manejo de residuos está conducido por la campaña #MundoSinResiduos que lanzó TCCC en el 2018 y actualmente muestra resultados loables. La estrategia dirigida a la preservación del agua está enfocada en el manejo responsable de este recurso mediante el perfeccionamiento de la infraestructura y la reforestación de múltiples áreas. Mientras que la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero se logrará mediante la obtención de energía proveniente de fuentes renovables.

El manejo de los residuos ha sido una constante en las críticas a la Coca-Cola, por ello el impulso que se le ha dado en México a la campaña #MundoSinResiduos. La meta, con esta campaña, es reciclar hacia el 2030 el 100% de los envases producidos en la IMCC. Con la inversión en las plantas PetStar (2005), que es la planta de reciclaje de PET (Polietileno Tereftalato, un tipo de plástico) de grado alimenticio más grande del mundo e IMER (Industria Mexicana de Reciclaje) (2005) todos los grupos embotelladores pueden recolectar los envases y enviarlos para su reciclaje. En el país existen 30 plantas recicladoras (Pineda, 2023) para este material.

El agua es otra de las preocupaciones constantes de esta industria pues es su principal ingrediente. La meta de la compañía en México es usar 1.41 L de agua por cada litro de bebida

producido, actualmente este indicador está en 1.56 L/L de bebida producido. Cada grupo embotellador tiene sus propios métodos para lograrlo, pero destaca Coca-Cola FEMSA, que en su último informe de sustentabilidad reporta 1.46 L y Arca Continental, que en el Informe Integrado de 2023 pone la marca en 1.52 L por cada litro de bebida producido.

El último indicador en el que está enfocada la IMCC es la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Más del 50% de la energía eléctrica que utilizan los grupos embotelladores y las más de 300 plantas de manufactura proviene de fuentes renovables (*Sustentabilidad, s/f*). Coca-Cola FEMSA posee contratos con 5 parques eólicos en México para proveer más del 64% de energía renovable a sus plantas. (FEMSA, 2021)

La gobernanza empresarial está dirigida por una cultura comprometida con el comportamiento ético, la rendición de cuentas y la transparencia. De acuerdo con la IMCC cada grupo está encargado de crear sus comités de ética para solucionar los problemas que surjan. En cuanto a los aspectos sociales la diversidad, equidad e inclusión son bandera en cuanto a la contratación de empleados en la IMCC. Esta compañía tiene una fundación filantrópica que promueve la creación de escuelas de lluvia, el empoderamiento de mujeres, el reciclaje comunitario y son parte activa del Programa Nacional de Reforestación y Cosecha de Agua. Indistintamente Coca-Cola FEMSA y Arca Continental también despliegan fundaciones filantrópicas donde apoyan diversas causas sociales y medioambientales.

A través de estos esfuerzos, la IMCC busca no solo mejorar su reputación corporativa, sino también contribuir de manera tangible al bienestar de las comunidades y el medio ambiente en México. Sin embargo, la implementación efectiva de la RSE también enfrenta desafíos y críticas, como el "*greenwashing*" y la percepción de hipocresía corporativa. Por lo tanto, es crucial que estas iniciativas sean genuinas y transparentes para construir y mantener la confianza de los stakeholders.

Las acciones de responsabilidad social desarrolladas apuntan más hacia el medio ambiente y no hacia la gobernanza interna de la empresa ni hay problemáticas que generen las prácticas de la empresa dentro de las comunidades. En cuanto a la comunicación de estas prácticas de responsabilidad social tienen mucho más impacto las que hacen a favor del medio ambiente, pero queda la duda de si lo hacen para incrementar su producción o para realmente ayudar a la

resiliencia medioambiental. Se mantiene la dicotomía entre lo que es importante para la empresa y lo que es importante para las comunidades. Las iniciativas de RSE que promueve la empresa se suscriben a las relaciones de poder donde la The Coca Cola Company es la gran empresa y las filiales deben enfocarse en las producciones básicas y en la extracción de materias primas. Las principales críticas que ha tenido la compañía en el país, como esta relación entre el consumo de Coca Cola y la diabetes infantil, mayormente, no son directamente abordadas.

II.3: La Corporación Embotelladora del Fuerte: la cara de Coca-Cola en Tijuana

“Las empresas se distinguen entre sí por el tipo de conocimientos y experiencias que acumulan, ambos procesos les permiten realizar actividades y desplegar formas de hacer sus productos de manera única” (Martínez Martínez et al., 2009, p. 81). Es por ello que la región en que opera la CDF le otorga características propias que han incidido en la trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social empresarial que realizan.

Corporación del Fuerte, es un grupo embotellador del sistema Coca-Cola, que surge en 1976 y está formado por Compañía Embotelladora del Fuerte con tres franquicias, ubicadas en Ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua (1976), en Los Mochis, Sinaloa (1984) y en la ciudad de Tijuana, Baja California (1991), donde también se ubica Servicios Ejecutivos del Noroeste, las oficinas administrativas. En total tiene un total de 4780 empleados, de los cuales 3995 son empleados de planta.

El crecimiento y desarrollo de Coca Cola está muy asociado al crecimiento poblacional, un buen ejemplo lo constituye el caso de Tijuana, en donde su relevancia como cruce migratorio la convirtió en un mercado relevante para Coca Cola. La población en la ciudad ha crecido a ritmo constante a partir de tres hitos clave en su historia: la ley seca de los años 1920, el turismo sexual potenciado a partir de la Segunda Guerra Mundial y el auge de empleos con la instauración del Programa de la Industria Maquiladora para la Frontera Norte de México en 1965 (Espinoza Valle, 1998).

El constante intercambio con California, considerada uno de los estados más ricos de los Estados Unidos de América, han hecho que la vida económica de Tijuana pretenda imitar aquel estilo de vida. La economía en la ciudad es diversa y actualmente está enfocada en los servicios, médicos en especial. De acuerdo con datos de (Tijuana, 2021), las principales actividades económicas de

la ciudad son los servicios con 32 042 empresas y 298 359 personas ocupadas, la industria (3 990 empresas y 304 044 personas empleadas) y el comercio (22 953 establecimientos y 156 589 personas ocupadas). La industria de las bebidas en la ciudad está compuesta por 3 establecimientos reconocidos, según el censo Económico del INEGI (2019), que emplean a una población de 5145 personas.

Desde el surgimiento de esta empresa hasta la actualidad, la ciudad de Tijuana ha tenido un crecimiento demográfico acelerado. Este es uno de los factores más citados en diversos estudios para explicar la pobreza en Tijuana o las condiciones sociales de una parte de la población, producto en su mayor parte de la migración que proviene de otros estados del país (Ruiz Vargas & Aceves Calderón, 2015). Estas características hacen que en la ciudad predomine el empleo en industrias maquiladoras que no requiere alta especialización, ni habilidades, lo cual potencia la existencia de inequidades y desigualdades sociales en cuanto al ingreso y las condiciones de vida.

La planta de producción de la ciudad de Tijuana se instauró en 1991. Al ganar tanto auge de la ciudad por su cercanía y relaciones comerciales con los Estados Unidos la idea de instalar una planta de Coca Cola en la ciudad no era tan descabellada. Antes de esto ya la ciudad venía preparándose para reafirmar su importancia en el ámbito empresarial:

- en 1970 se inauguró el Aeropuerto Internacional Abelardo L. Rodríguez en la delegación Mesa de Otay;
- ese mismo año, un incendio destruyó el Hipódromo de Agua Caliente, reinaugurado el 4 de mayo de 1974;
- en esa década se construyó la obra de infraestructura más importante en la historia de la ciudad, la canalización del Río Tijuana, el cual significó una pauta para la urbanización de tres zonas en la urbe, siendo la columna vertebral del desarrollo urbano hasta estos días.

Estos elementos favorecieron la expansión de diversos negocios, entre ellos la CDF como miembro de la IMCC y de la Coca-Cola Company. Las condiciones materiales para el auge empresarial y el crecimiento de las ganancias estaban creadas. Como parte de la Coca-Cola

Company la CDF se centra en comprar los concentrados de las bebidas a la empresa matriz para producir y posteriormente comercializar las bebidas en los territorios mexicanos donde opera.

Como franquicia de Coca Cola la CDF se encarga de producir y distribuir la bebida en la región en la que está sentada. “Las franquicias son sistemas de colaboración entre empresas distintas pero ligadas por vínculos contractuales que obligan a una de ellas, denominada otorgante, a ceder a la otra, llamada concesionario, el derecho a la explotación de un nombre, marca, distintivo de un sistema de ventas o distribución mediante el pago de un concepto” (Lozano Sosa, 2005, p. 132). Como parte de esta producción el 55% del portafolio de la compañía es bajo en calorías y el 45 % es rico en calorías.

A través de sus 3 franquicias la CDF logró insertarse en el mercado de bebidas no alcohólicas el cual abarca un grupo más amplio de población en el que se incluye a niños y jóvenes. Así la empresa debe ser consecuente con sus grupos de interés, con especial énfasis en los antes mencionados, así como con los encargados de distribuir su bebida a los lugares más recónditos del país.

En Tijuana, la CDF se ha aliado con otros grupos empresariales para fortalecer su accionar y también para implementar acciones de RSE. Este es el caso de la Asociación de Recursos Humanos de la Industria en Tijuana, A.C. (ARHITAC), donde se organizan los directivos de recursos humanos las diversas empresas, para mantenerse actualizados en estas prácticas. El director de recursos humanos de la CDF encabezó el eje de responsabilidad social en esta organización durante varios años (2018-2024). La CDF también se integra con la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), la

La Corporación Embotelladora del Fuerte, como representante de Coca-Cola en Tijuana, juega un papel crucial en la implementación y comunicación de las acciones de responsabilidad social empresarial de la multinacional en esta región. La compañía está involucrada en diversas iniciativas que abarcan desde programas comunitarios y ambientales hasta proyectos de desarrollo económico local. La importancia de la comunicación efectiva en estas acciones es fundamental para asegurar que las comunidades locales y otros stakeholders reconozcan y valoren el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible.

La embotelladora debe demostrar que sus acciones de RSE son genuinas y tienen un impacto positivo real en la comunidad de Tijuana. Esto incluye ser transparente sobre sus objetivos, resultados y la forma en que sus iniciativas contribuyen al mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales de la región. La adaptabilidad de Coca-Cola a su entorno se refleja en cómo la Corporación Embotelladora del Fuerte responde a las necesidades y desafíos específicos de Tijuana. Esto incluye la implementación de plantas generadoras de residuos, el apoyo a programas deportivos y educativos y la remodelación de parques comunitarios. Estas estrategias están vinculadas con campañas nacionales e internacionales de Coca Cola, pero no con carencias específicas de la ciudad de Tijuana tales como el acelerado crecimiento poblacional y la desorganización urbana. La CDF debe esforzarse por ser un verdadero agente de cambio positivo, alineando sus acciones de RSE con las necesidades locales y demostrando un compromiso auténtico con el desarrollo sostenible.

II.4: Reglamentaciones internacionales sobre la responsabilidad social empresarial

Como se evidenció en el capítulo anterior, el nivel de profundidad conceptual en las definiciones de responsabilidad social empresarial es muy desigual. Este es un tema de creciente interés a nivel global, y varias organizaciones internacionales han desarrollado estándares y directrices para promover prácticas responsables y sostenibles en las empresas.

Los estándares desempeñan un papel esencial al proporcionar marcos estructurados para la integración efectiva de acciones de responsabilidad social y prácticas sostenibles. Facilitan la normalización y la integración de estos procesos en el accionar diario de las empresas, lo que les permite obtener una ventaja competitiva al demostrar su compromiso con la sociedad y los stakeholders, lo que es esencial para atraer consumidores, inversionistas y colaboradores comprometidos con el mismo propósito.

Para ello se han desarrollado un considerable número de normas técnicas, certificaciones, informes, memorias, para implementar y divulgar programas de RSE, que puede incluir prácticas como la gestión sostenible de los recursos naturales, el apoyo a la educación y la cultura, la promoción de la diversidad y la inclusión y el respeto a los derechos humanos. Existen varias normas que se centran en proporcionar esta orientación y establecen requisitos para ayudar a las organizaciones también a certificarse y así construir un entorno empresarial más

sostenible y ético. En el caso de la responsabilidad social empresarial se exponen algunas de las normativas que se han implementado para encuadrar estas acciones y cuáles son los elementos en los que se enfocan:

Tabla 1: Relación entre las normas existentes y los indicadores que potencian

	Medioambiente	Sociedad	Gobernanza empresarial
ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental	X		
Social Accountability (SA) 8000			X
ISO 45001 - Gestión de seguridad y salud en el trabajo			X
ISO 37001 - Gestión Antisoborno			X
ISO 50001 – Sistema de Gestión de la Energía	X		
Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial	X	X	X
Cuadro central de indicadores sociales AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas)	X	X	X
Guía del Pacto Mundial	X	X	X
<i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	X	X	X
Normas de Desempeño de la Corporación Financiera Internacional (IFC):	X	X	
<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i>	X		

<i>Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</i>	X		
Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU			X
La Norma ISO 26000:	X	X	X
UNE 165010 EX	X	X	X
SGE 21	X	X	X
Accountability 1000 (AA1000)	X	X	X

Fuente: Elaboración propia con base en Duque Orozco et al. (2013, p. 201), Raúl (2016) y

Como se observa la mayoría de las normas se enfocan en el aspecto medioambiental, considerando que este es un elemento central para la sostenibilidad de las operaciones de las empresas y para la vida en el planeta. El segundo de los focos de atención está en la gobernanza empresarial donde se incluyen elementos como el respeto a los derechos humanos, los beneficios laborales, la seguridad y la salud en el trabajo y la ética empresarial. En último nivel de regulación se encuentran las normas relativas al trato con la sociedad. Este elemento es mucho más difícil de pautar, por lo que sí queda a discreción de cada empresa el trato que van a tener con su comunidad.

Esta autora coincide en que “a medida que evoluciona la conciencia global sobre la sostenibilidad, es probable que futuras normas ISO se centren en abordar nuevos desafíos tales como las relacionadas a economía circular que ya se encuentran en desarrollo”(Figueroa Torres, 2024):

- ISO/FDIS 59004 - Economía circular (Vocabulario, principios y orientación para la implementación)
- ISO/FDIS 59010 - Economía circular (Orientación sobre la transición de modelos de negocio y redes de valor)
- ISO/FDIS 59020 - Economía circular (Medir y evaluar el desempeño de la circularidad)

La economía circular se basa en la sostenibilidad y la reducción de residuos. Esta busca mantener los productos, materiales y recursos en uso durante el mayor tiempo posible, minimizando el desperdicio y la necesidad de materias primas nuevas. La economía circular se alinea estrechamente con los objetivos de la responsabilidad social empresarial (RSE), ya que ambas buscan promover prácticas sostenibles y responsables que beneficien tanto a las empresas como a la sociedad en su conjunto. Empresas multinacionales como Coca-Cola pueden aplicar principios de la economía circular en sus operaciones para mejorar su sostenibilidad y reducir su huella ambiental, complementando así sus iniciativas de RSE.

Las normativas existentes todavía son un poco imprecisas, y cada empresa tiene la libertad de acogerse a la que más le convenga, en dependencia del mercado y de la región donde se desenvuelva su accionar. Por este motivo una misma empresa multinacional puede implementar ciertas acciones en algunas de sus regiones y otras acciones en diferentes áreas. A pesar de que estas normas son una garantía de calidad a nivel internacional que ofrecen especificaciones para productos, servicios y sistemas que facilitan el comercio global, es difícil que todas las empresas sean iguales en materia de responsabilidad social que suele ser subjetivo y contextual.

Las normas que más operan en México son las normas ISO 26000 y la 14001, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU), que es apoyada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las Directrices para empresas multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el *Global Reporting Initiative* (GRI).

De manera particular se vislumbran intentos de regularizar estas prácticas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en el artículo 25, párrafo tercero, establece que el sector privado debe concurrir al desarrollo económico del país con responsabilidad social. En la Ley Federal del Trabajo se establecen los elementos básicos de derechos laborales.

En materia ambiental se aplican la Ley Federal de Protección al Ambiente, que en su Artículo 17, establece que se prohíbe expeler o descargar contaminantes que alteren la atmósfera o que provoquen o puedan provocar degradación o molestias en perjuicio de la salud humana, la flora, la fauna y, en general, de los ecosistemas; la Ley Federal para Prevenir y Controlar la Contaminación Ambiental (1971) tiene como finalidades fundamentales, contribuir a la

protección de la salud pública y evitar la degradación de los sistemas ecológicos en detrimento de la economía nacional. En tanto, la Ley Federal de Responsabilidad Ambiental reconoce que el desarrollo nacional sustentable debe considerar los valores económicos, sociales y ambientales; finalmente la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente que establece las formas de retribución de las personas jurídicas o naturales ante daños realizados al medio ambiente.

También existe, de manera oficial, las Directrices para la Implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, vigente desde 2005 bajo el amparo de la Secretaría de Economía, de esta norma no se encontró su texto, lo que indica que no está generalizado su uso. Finalmente, la Ley General para la Prevención y Gestión General de los Residuos que se enfoca en regular lo relacionado con la prevención de la generación, la valorización y la gestión integral de los residuos peligrosos, de los residuos sólidos urbanos y de manejo especial, así como prevenir la contaminación de sitios con estos residuos y llevar a cabo su remediación (Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, 2016).

La balanza se inclina a favor de las normativas medioambientales y laborales, dejando de lado las implicaciones sociales. En cierta medida esto es comprensible porque esos elementos son más fáciles de medir y evaluar. Esto también pasa por un aspecto político, donde el objetivo es atraer a la inversión extranjera directa (IED) y otorgarle la menor cantidad de trabas posibles, dejando a voluntad de las empresas y los empresarios qué nivel de responsabilidad social quieren exhibir. Para las empresas multinacionales este paraguas va a estar determinado por la imagen empresarial que quieran proyectar.

En Tijuana no existen leyes específicas al respecto, sino que se aplican las mismas leyes federales, lo que bajo el amparo del Programa de Industrialización de la Frontera Norte. Aunque este programa está enfocado en las industrias maquiladoras se ha creado en la ciudad un marco tecnológico favorable para la aplicación de la RSE, porque muchas de estas empresas, al estar enfocadas en el mercado norteamericano, cumplen normas de responsabilidad social más estrictas que las mexicanas. A esto se suma la posibilidad de que, gracias a los incentivos fiscales y a la escasa burocracia a los que están sometidos estas empresas, generen mayores ingresos para retribuir a la sociedad. Estos elementos crean un clima de competitividad que incita al resto de las empresas a realizar acciones de responsabilidad social.

Aunque tratar de englobar todas las acciones de responsabilidad social en una norma o ley es contraproducente con su carácter voluntario, es importante que los gobiernos presionen al sector empresarial con dichas reglamentaciones para garantizar que las empresas se exijan más a sí mismas para realizar labores de RSE. En la actualidad las empresas compiten por cumplir rigurosamente los indicadores propuestos por el GRI. La adopción por las empresas de una o varias de estas normas le otorga cierta reputación y reconocimiento, lo que incide en sus grupos de interés e incide en la sostenibilidad de la empresa.

Capítulo III: Estrategia metodológica de la investigación

En este apartado se describe el proceso metodológico de la investigación, que incluye desde el tipo de estudio favorable para la temática analizada, pasando por la operacionalización de las categorías del estudio y las fuentes de obtención de la información y las técnicas empleadas para este fin. Finalmente se describen los alcances y limitaciones propias de esta investigación.

Para comprender la RSE de manera exhaustiva, la metodología cualitativa se presenta como una herramienta indispensable debido a su capacidad para captar la complejidad y la profundidad de las interacciones humanas, las percepciones y las prácticas empresariales. La metodología cualitativa se distingue por su enfoque en el entendimiento profundo y contextualizado de los fenómenos estudiados (Cartagena & Javier., 2016). Este enfoque permite a los investigadores recoger datos ricos y detallados que son esenciales para explorar aspectos complejos y multifacéticos de la RSE que las metodologías cuantitativas pueden pasar por alto.

III.1: Enfoque y alcances de la investigación

Para solventar la problemática de esta investigación y para corroborar la hipótesis planteada esta indagación se basa en el enfoque cualitativo, que se utiliza al observar e interpretar la realidad con el objetivo de explicar lo vivido (Guerrero et al., 2018). Los diseños de investigación cualitativa en las Ciencias Sociales se derivan de tradiciones en antropología y sociología; donde se pretende profundizar en el proceso de concepción, desarrollo y significado de los fenómenos y de los actores sociales.

La investigación cualitativa se enfoca en múltiples métodos, lo que implica un enfoque interpretativo y naturalista del tema. Esto significa que los investigadores cualitativos estudian los sucesos en su entorno natural, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en términos del significado que las personas les dan (Herrera, 2017). La investigación cualitativa involucra los estudios, el uso y la recolección de una variedad de materiales empíricos, los momentos y significados rutinarios y problemáticos descritos.

Los datos cualitativos son definidos por Patton (2014) como “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, comportamientos observados, cita directa de personas sobre sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos y extractos o pasajes

enteros de documentos, cartas, grabaciones e historias de caso” (p. 22). Para los investigadores cualitativos el propósito motivador es la construcción de teorías, para lo que siguen un proceso investigativo circular.

Uno de los principales beneficios del enfoque cualitativo en la investigación de RSE es su capacidad para revelar cómo y por qué las empresas adoptan determinadas políticas y prácticas de responsabilidad social considerando los elementos de la trayectoria sociotécnica. A través de la recopilación y análisis de datos cualitativos, es posible obtener una comprensión detallada de las motivaciones, barreras y facilitadores que influyen en las decisiones empresariales relativas a la responsabilidad social.

Además, la metodología cualitativa facilita el examen crítico y reflexivo de las prácticas de RSE, permitiendo a los investigadores cuestionar las narrativas establecidas y explorar nuevas perspectivas. Al centrarse en el contexto y las interacciones sociales, este enfoque proporciona una plataforma para examinar las dinámicas de poder y los conflictos de intereses que pueden existir dentro de las prácticas de RSE. Este análisis crítico es fundamental para promulgar políticas y prácticas más efectivas y equitativas.

A menudo en un diseño cualitativo solo un tema, un caso o una unidad es el enfoque de investigación durante un período prolongado de tiempo. Según Glaser y Strauss (1967), los datos cualitativos a menudo se codifican a posteriori a partir de interpretaciones de esos datos. Este es el caso de la investigación que aquí se describe, por la importancia de analizar el objeto de esta desde su componente histórico. Se realizó un recorrido por las acciones de responsabilidad social de la empresa, desde el surgimiento de la Corporación Embotelladora Del Fuerte, hasta la actualidad. Esta investigación busca descubrir y entender procesos de cambio a lo largo del tiempo. Se periodizaron las principales etapas por las que ha pasado la responsabilidad social empresarial en la CDF considerando el nivel de desarrollo tecnológico alcanzado por la empresa, el *framework* predominante en Tijuana para el desarrollo de las acciones de responsabilidad social, la vinculación con las campañas promovidas por la compañía y la cultura e imagen empresarial.

En conclusión, la metodología cualitativa desempeña un papel crucial en la investigación de la responsabilidad social empresarial. Su capacidad para captar la riqueza y la complejidad de la

realidad social hace que sea una elección metodológica valiosa para aquellos interesados en comprender a profundidad cómo se conceptualiza, implementa y percibe la responsabilidad social dentro de las organizaciones. Este capítulo se centrará en examinar las diversas técnicas cualitativas utilizadas en la investigación de RSE y ofrecerá una guía sobre cómo aplicarlas efectivamente para obtener conocimientos profundos y significativos sobre este tema crucial. Este enfoque metodológico aunado de la perspectiva teórica de la trayectoria sociotécnica permite realizar el trayecto por las actividades de responsabilidad social empresarial en la CDF.

El alcance de esta investigación es realizar un recorrido histórico por las acciones y prácticas de responsabilidad social en las CDF. En este análisis se demarcaron los elementos socio técnicos que identifican en cada una de las etapas. Estos elementos son: el nivel de desarrollo tecnológico alcanzado por la empresa, el *framework* predominante en Tijuana para el desarrollo de las acciones de responsabilidad social, la vinculación con las campañas promovidas por la compañía y la cultura e imagen empresarial.

III.2: Conceptualización y operacionalización de las categorías del estudio

Para efectuar este estudio cualitativo se hace necesario conocer a profundidad las categorías de este, para poder identificar cómo se traduce empíricamente la trayectoria sociotécnica de las acciones de RSE en la CDF. Los indicadores "son indicios de otras variables más generales, y por ello de su existencia se puede inferir la concurrencia de dichas variables más abstractas, de las que son signo y con las que están relacionados" (Sierra Bravo, 1989:112 como se citó en Baigorri, 2004, p. 176).

La propuesta de esta investigación se centra en la postura teórica de la trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social de la empresa que consideran elementos propios de una historicidad o periodicidad que permitirán hacer un recorrido por las acciones de responsabilidad social empresarial de la CDF. Al considerar esta postura la investigación asume como categorías centrales la trayectoria sociotécnica de la responsabilidad social en la empresa. De acuerdo con Brieva (2006) las trayectorias sociotécnicas no pueden ser definidas a priori, sino que se van reconstruyendo en el proceso de análisis, de acuerdo con los criterios de recorte teórico-metodológicos de cada analista.

Utilizando los criterios aportados por Meier (2012) las subcategorías que se utilizaron para analizar la trayectoria sociotécnica de las acciones de RSE e ISE en la CDF incluyeron el nivel de desarrollo tecnológico alcanzado por la empresa, el *framework* predominante en Tijuana para el desarrollo de las acciones de responsabilidad social, la vinculación con las campañas promovidas por la compañía y la cultura e imagen empresarial. Otros elementos secundarios como los grupos sociales relevantes, la identificación del nexo problema-solución, la relación usuario-productor y la autonomía de la CDF frente a la IMCC y a TCCC, también son abordados. Estas categorías permitieron un acercamiento integral a las fases por las que han pasado las acciones de responsabilidad social empresarial en la CDF.

La responsabilidad social empresarial se analizará a partir de la implementación de los criterios ESG (medioambiental, social y gobernanza) (Tabla III.1). Estos constituyen una manera de integrar los aspectos constitutivos de la RSE, es una visión sistémica. También se utilizarán las dimensiones aportadas por Matus Ruiz et al. (2023) tales como la escalabilidad y la no escalabilidad de estas acciones en el tiempo, los motivos para este escalamiento, la alineación de las iniciativas de RSE con la estrategia central de la Coca-Cola Company, el compromiso de la red tripartita corporativa, la capacidad de innovación de la empresa con respecto a las iniciativas y la institucionalización de las acciones

Tabla 2: *¿Qué es ESG?*

<i>Enviromental</i> (Medioambiental): ¿Su organización minimiza el impacto de sus actividades sobre la naturaleza y su entorno?	Reducción de desechos	Programas de reciclaje Compostaje Reducir el uso de productos de desecho
	Eficiencia energética	Iluminación, calefacción, refrigeración Implementar materiales/técnicas de construcción más eficientes.
	Conservación del agua	Recogida de ahorro de agua y medidas de reducción. Auditorías de uso del agua Promover un mejor comportamiento de los trabajadores y visitantes
	Reducción de emisiones	Seguimiento de las emisiones Procedimientos inteligentes para reducir la huella ecológica Extender la vida útil de los activos existentes Soluciones alternativas para la logística y la transportación

	Diseño y operación de edificios sustentables	Seleccionar edificio con mejores perfiles ambientales Garantizar que las operaciones apliquen las mejores prácticas
	Mitigación del riesgo climático	Ubicación y mitigación de inundaciones incendios y riesgos de eventos climáticos extremos.
	Biodiversidad	Elección de paisajismo
Social: ¿Su organización mejora sus interacciones con su fuerza laboral y la comunidad en general?	Salud y seguridad ocupacional	Gestión del programa de seguridad y salud en el trabajo Auditorías de seguridad Adquisición de materiales y suministros ecológicos.
	Buena salud de los ocupantes	Calidad del aire interior Acceso a la luz natural
	Bienestar de los empleados	Salarios justos Programas de asistencia a los empleados Oportunidades de desarrollo de habilidades Acuerdos de trabajo flexibles
	Participación e impacto de la comunidad	Vendedores locales La composición de los empleados debe reflejar a la población local
	Diversidad e inclusión	Programas de diversidad e inclusión
Gobernanza: ¿Su organización se centra en los procesos de toma de decisiones, informa sobre las actividades y garantiza un comportamiento ético?	Ética y transparencia	Valentía y políticas anticorrupción Promover la seguridad psicológica
	Gestión de riesgos	Plan de negocios continuo
	Participación de las partes interesadas	
	Diversidad de la junta y el directorio	

Nota: Adaptado de ¿Qué es ESG?, Mishra, 2023, LinkedIn (<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7099986130464309248/>)

Por su parte la categoría trayectoria sociotécnica se analizó desde la propuesta de (Thomas, 2012), donde las dimensiones son el funcionamiento y utilidad de una estrategia de la empresa. Estos elementos se grafican en la tabla 3.2.

Tabla 3: *Operacionalización de la categoría trayectoria sociotécnica*

Categoría	Dimensiones	Indicadores
Trayectoria sociotécnica Co-construcción o reconstrucción del funcionamiento y la utilidad de una estrategia de una institución	Funcionamiento de las acciones de responsabilidad social	Condiciones materiales para su implementación Marco tecnológico predominante Conocimientos Regulaciones Financiamiento Prestaciones
Escala: Nominal Valores: Se consideran o no se consideran	Utilidad de las acciones de responsabilidad social	Diseño de las acciones Resignificación de las acciones de RSE Grupos sociales relevantes que participan

Con estas dimensiones e indicadores se traduce a la práctica los elementos incluidos en el capítulo teórico y se le da solución al supuesto hipotético planteado. Estos indicadores facilitaron analizar la trayectoria socio técnica de la responsabilidad social en las CDF porque delimita los elementos materiales y los sociales, contextuales, que deben existir para una correcta implementación de las acciones de RSE. De manera particular esta operacionalización permitió comprender las interacciones entre diversos actores, como empleados, comunidades locales, proveedores, y entidades gubernamentales a lo largo del tiempo, permitiendo entender cómo las políticas y prácticas de RSE han evolucionado a lo largo del tiempo en respuesta a cambios sociales, tecnológicos y económicos de la ciudad y la empresa. Además de que facilita una evaluación crítica del funcionamiento y la utilidad de las acciones de RS, lo que puede conducir a mejoras y ajustes necesarios.

III.3: Selección muestral

De acuerdo con Flick (2007) la investigación cualitativa se orienta a analizar casos concretos en su particularidad temporal y local, y a partir de las expresiones y actividades de las personas en sus contextos locales. En el análisis de una trayectoria sociotécnica de la responsabilidad social

empresarial (RSE) esto es fundamental porque permitió un análisis profundo y detallado de la Corporación Embotelladora Del Fuerte con su situación específica. Para este estudio es importante analizar cómo se integran y aplican las políticas de RSE, para proporcionar una visión clara de sus procesos, estrategias y resultados (Gómez Haro et al., 2020).

Al observar las prácticas específicas de la CDF, se pueden identificar elementos exitosos y áreas que requieren mejoras. Este enfoque es útil para proporcionar recomendaciones prácticas y realistas para otras empresas o entidades de la propia compañía o de la industria de alimentos y bebidas. Los estudios de casos también facilitan la evaluación del impacto de las iniciativas de RSE tanto en la empresa como en su entorno social (Palos Delgadillo et al., 2023). Además, los estudios de casos pueden revelar la relación entre la RSE y la sostenibilidad económica de una empresa al promover la sostenibilidad ambiental y mejorar, al mismo tiempo la ética comercial (Ruíz Vázquez, 2023).

La metodología del estudio de caso permite una exploración profunda y detallada del fenómeno analizado a través de la recopilación exhaustiva y variada de datos, proporcionando así una comprensión integral del tema. Este enfoque también sitúa al fenómeno de estudio en su contexto real, lo cual es esencial para entender la evolución de las prácticas de RSE en la CDF. Los estudios de caso también están orientados a entender el proceso, no solo el resultado, lo que es necesario para un estudio de trayectoria. Para ello, se utilizaron una variedad de técnicas y herramientas de recopilación de datos, que permitieron adaptarse a las características particulares del caso estudiado.

En definitiva, los estudios de caso presentan una oportunidad para las investigaciones sobre la RSE, pues permite comprender sus beneficios y desafíos específicos. Además, los estudios de caso son esenciales para evaluar el impacto real de estas prácticas en las comunidades locales, como Tijuana, y para entregar recomendaciones efectivas a otras empresas en la implementación de RSE.

El caso de estudio de esta investigación lo constituye la Corporación Embotelladora Del Fuerte (CDF) en Tijuana. Esta es la filial de Coca-Cola en la ciudad. Su estructura y características la hacen una empresa ideal para analizar el objeto de esta investigación que es la responsabilidad social empresarial en empresas multinacionales, no maquiladoras en un contexto fronterizo.

III.4: Fuentes de información y técnicas y herramientas de investigación

En este apartado se describen las fuentes utilizadas para la obtención de la información, así como las técnicas empleadas para la recopilación de la información. A partir de la metodología cualitativa longitudinal, de interés para esta investigación, se pretende ver la trayectoria sociotécnica de las acciones de RSE e ISE en la CDF. La dificultad de este objetivo radica en concebir a la CDF como objeto de análisis, partiendo de los actores que han contribuido al desarrollo e implementación de dichas acciones. La variedad de actores a considerar incluirá directivos, empleados y beneficiarios.

Las fuentes para la obtención de la información abarcan tanto fuentes primarias como secundarias. Las fuentes primarias incluirán relatos históricamente contemporáneos o de primera mano de directivos, empleados o beneficiarios de las acciones de RSE e ISE desde su implementación (entrevistas semiestructuradas, análisis de documentos), mientras que las fuentes secundarias contendrán relatos históricos o espacialmente distantes o de segunda mano (directivos y empleados que no hayan participado directamente de las acciones de RSE e ISE).

III.3.1: Análisis documental

Esta técnica incluye el análisis de documentos oficiales, imágenes o videos. La exploración de un texto depende a menudo tanto de centrarse en lo que se dice y en cómo se desarrolla un argumento, idea o concepto específico como de centrarse en lo que no se dice, los silencios, las pausas o las omisiones (Rapley, 2014). Esta técnica sirvió para obtener información importante que posteriormente se corroboró en las entrevistas semiestructuradas a los diversos actores. La técnica de análisis documental implica revisiones sistemáticas exhaustivas y análisis de contenido y descriptivos. Estos enfoques metodológicos aseguran la fiabilidad de los datos, la identificación de tendencias y una comprensión integral de diversos temas.

El uso de esta técnica se centra “en cómo las ideas, prácticas e identidades emergen, se transforman, mutan y se convierten en las cosas relativamente estables que tenemos hoy” (Rapley, 2014, p. 156). Gracias al análisis de estos textos se trata de comprender y describir la trayectoria de las ideas, las prácticas y las identidades contemporáneas de las acciones de RSE que se han establecido en la actualidad.

Otra herramienta muy utilizada en esta técnica es la revisión de periódicos. Los periódicos recogen información en largos periodos de tiempo por lo que son una herramienta muy útil. Actualmente la existencia de periódicos digitalizados o de versiones digitales de los periódicos está en el alcance de todos por lo que el acceso es muy sencillo. En esta investigación se analizaron cuatro periódicos digitales: Sol de Tijuana, Semanario Zeta, Uniradio Informa y El Imparcial que publican la cotidianidad de Tijuana, así como los portales de noticias de las universidades beneficiadas con las acciones de RSE.

III.3.2: La entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa donde “es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de entrevista diseñada de manera relativamente abierta que en una entrevista estandarizada o un cuestionario”(Flick, 2007, p. 89). En esta investigación se utilizaron diversas modalidades de la entrevista semiestructurada para abarcar a todos los actores importantes para el análisis de la trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social de la empresa.

Las entrevistas semiestructuradas permiten obtener información rica y matizada, lo cual es crucial para comprender la complejidad de la responsabilidad social empresarial en un contexto específico como el de Coca-Cola en Tijuana. Una entrevista semiestructurada es un método para recopilar datos cualitativos que fusiona aspectos de las entrevistas estructuradas y no estructuradas. En este formato, el entrevistador cuenta con una guía de preguntas o temas previamente establecidos, pero también puede profundizar en las respuestas y seguir nuevas direcciones de investigación que surjan durante la charla.

Se empleó la entrevista semiestandarizada (Flick, 2007) con uno de los principales directivos que participan de la conformación e implementación de las acciones de RSE, el Gerente de Asuntos Públicos y Comunicación. Esta modalidad de entrevista permite “reconstruir la teoría subjetiva del entrevistado sobre el problema en estudio” (p. 95). Aquí se realizaron preguntas abiertas basadas en las nociones teóricas y en el supuesto hipotético planteado para ir construyendo la “teoría subjetiva” del entrevistado sobre el tema de investigación (Flick, 2007).

Esta fue una entrevista de varias secciones ([Anexo 2](#)) que clarificaron una serie de temas desde lo general de la empresa, hasta las particularidades de la implementación de la responsabilidad

social empresarial. Esta entrevista se realizó en varias sesiones de trabajo donde se retomaron temas que no se habían clarificado del todo, hasta satisfacer la información necesaria.

III.4: Alcances y limitaciones de la investigación:

El trabajo de campo de esta investigación se desarrolló en el período de abril del 2023 a mayo del 2024. En esta etapa se han entrevistados a diversos actores, siendo el Gerente de Asuntos Públicos de la Corporación Del Fuerte el principal recurso de información y los periódicos locales analizados.

Los alcances de esta investigación se focalizan en aportar elementos para la reconstrucción de una historia de la RSE en la CDF considerando su implicación con la Coca Cola Company, la Industria Mexicana de la Coca Cola y la comunidad. Conocer la trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social empresarial permiten hacerse una idea la vinculación entre la CDF y la comunidad, así como la influencia del *framework* de Tijuana en cuanto a la responsabilidad social que practican.

Las limitaciones del estudio se concentraron en la disponibilidad de acceso a la información, así como el tiempo de los sujetos de la investigación para desarrollar las entrevistas. Este fue un limitante central, por lo que la investigación trató de cubrir los distintos rubros con fuentes impresas directas o indirectas sobre el corporativo. La trayectoria de la responsabilidad social en la CDF se construyó mediante el análisis documental de periódicos del estado.

Capítulo IV: Trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social empresarial de la Corporación Embotelladora Del Fuerte en Tijuana

La responsabilidad social empresarial se enfoca en las acciones y prácticas voluntarias que las empresas pueden llevar a cabo para mejorar su impacto social y ambiental, que van más allá de su obligación legal y que buscan mejorar su relación con sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, comunidad, medio ambiente, entre otros) (Juliana et al., 2022). La RSE es una estrategia para hacer negocios más responsables y sostenibles. Es por ello que este capítulo está enfocado en analizar los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado para obtener datos que evidencien la trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social en la Corporación embotelladora Del Fuerte.

La trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) de la Corporación Embotelladora Del Fuerte (CDF) en Tijuana puede analizarse desde diversas perspectivas. Esta refleja una evolución desde la filantropía básica hasta una integración estratégica y auténtica de la responsabilidad social en su modelo de negocio, aunque aún no logran adaptarse al contexto local. Si se manifiesta una comunicación transparente de las acciones que realizan.

IV.1: Trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social empresarial en la Corporación Embotelladora Del Fuerte

En este apartado se darán a conocer las principales regularidades de trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social empresarial acometidas por la CDF en Tijuana desde su creación y hasta la actualidad, con la finalidad de comprender cuáles han sido las fases por las que ha transitado esta trayectoria, qué elementos la han caracterizado y cómo han incidido los Marcos tecnológicos que la atraviesan en su desarrollo. Para ello se demarcaron 3 etapas, que se identificaron por el marco tecnológico (*framework*) predominante; las condiciones materiales para su implementación, los conocimientos que manejan los directivos para su implementación, las regulaciones que rigen estas prácticas, el financiamiento que reciben y las prestaciones que genera, así como el diseño de las acciones, la resignificación de las acciones de RSE y los grupos sociales relevantes que participan.

La primera etapa comprende desde la creación de la planta de esta empresa en Tijuana, en el año 1991, hasta el año 2004, que es cuando *The Coca-Cola Company* (TCCC) publica su primer Informe Anual de Sostenibilidad, lo que supone un cambio de política evidente hacia los aspectos de la RSE y a los cuales sus socios embotelladores deben dar respuesta. La segunda etapa se concibe desde el año 2005 y hasta el 2018, donde la empresa estudiada no mostró avances concretos en materia de RSE y en el año 2019, asume la gerencia de Asuntos Públicos y Comunicación el ingeniero y Máster en Ciencias Raúl Bernardo Castañeda Carreón, quien ha asumido una postura proactiva hacia la RSE y la sostenibilidad en la empresa, lo que ha conducido a la última etapa, aquí propuesta, del año 2019 al 2024. Esta última etapa incluye acciones integrales, que son meditadas y con escalamiento a las que la empresa da seguimiento.

La Corporación Embotelladora Del Fuerte comenzó sus operaciones en el año 1976, 90 años después de la creación de la famosa bebida y 50 años después de la incursión de la compañía en México. Su misión es “Generar valor en beneficio de nuestros accionistas, empleados y la comunidad, así como de clientes y consumidores, satisfaciendo las necesidades de consumo de bebidas no alcohólicas en el mercado”(Corporación Del Fuerte, s/f). Y su visión es: “Corporación del Fuerte fortalecerá y desarrollará su grupo de empresas rentables, líderes en sus mercados actuales y futuros, perdurando en el tiempo” (Corporación Del Fuerte, s/f).

La misión y visión de la empresa no incluyen explícitamente los aspectos de la responsabilidad hacia la sociedad, pero sí plantea la intención de ser sostenible en el tiempo, enfocándose en el crecimiento económico de la misma y en algunos de sus grupos de interés. La perspectiva de estos elementos no ha cambiado desde el surgimiento de la empresa, lo cual denota una despreocupación institucional por los temas de la sostenibilidad y la RSE, además de una imagen empresarial rezagada en el tiempo.

Según López Regalado et al. (2015) en las empresas, se pueden identificar tres etapas que muestran la transición de sus acciones hacia la implementación de una RSE sostenida; la segunda, cuando por medio de ella intentan generar un estado de confianza en los actores tanto internos, (trabajadores), como los externos (proveedores y clientes) entre otros, y tercera, a través de la cual buscan mejorar la calidad de vida para la sociedad ubicada en el contexto en el que interactúan.

Se considera que la CDF cumple con estas etapas, lo que en el caso de una multinacional como TCCC no es difícil, por la cultura empresarial y la organización, desde nivel macro hasta nivel micro, que exhiben. Sería importante agregar para las EMN otra fase que suponga el desprendimiento de la empresa matriz y una integración más profunda con el contexto local.

En estas etapas intervienen varios elementos sociotécnicos como los cambios tecnológicos al interior de la empresa, que promuevan la reducción de emisiones a la atmósfera, y que requieran empleados más capacitados; las necesidades sociales cambiantes y en aumento, que incluyen a los trabajadores de la empresa y a las comunidades circundantes; y las asociaciones empresariales que juzguen y regulen, en cierta medida, las iniciativas de RSE que se practican.

Como parte de la comunicación de resultados de la empresa se analizaron los principales periódicos de la ciudad y los resultados muestran un incremento exponencial de las publicaciones respecto al tema en los períodos estudiados (Gráfico 1). Como se percibe en el primer período no se publicó ninguna información relevante con respecto a las actividades de RSE en la CDF. En el segundo período las publicaciones que se encontraron fueron en centros universitarios donde se enfocaron las acciones de RSE de la empresa, pero no en periódicos regionales. Mientras que en la tercera etapa la divulgación de las prácticas de RSE se extendieron al resto de las publicaciones regionales porque el accionar de la compañía se diversificó a otros aspectos además de lo educativo.

Gráfico 5: *Publicaciones estudiadas sobre la RSE en la CDF*



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se evidencia, además, que la comunicación efectiva de las acciones de RSE, al ir incrementándose, es crucial para generar confianza y compromiso con los grupos de interés. La transparencia en la divulgación de los resultados y el impacto de sus programas de RSE es fundamental para mantener la credibilidad (Barroso et al., 2023; Zeler & Capriotti, 2018).

IV.1.1: Primera etapa: El surgimiento de la empresa y creación de valor económico

La Corporación Embotelladora Del Fuerte (CDF) es el penúltimo grupo fundado (1976) de los ocho grupos embotelladores de la Industria Mexicana de la Coca-Cola. Tiene tres franquicias: la primera de estas es la ubicada en Ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua, que se fundó en 1976 y actualmente tiene 418 empleados; esta planta abastece los territorios de la Sierra Tarahumara y múltiples localidades del sur de la entidad. La segunda es la de Los Mochis, Sinaloa, que opera desde 1984 y en la actualidad tiene 930 empleados; ésta cubre los territorios del norte del estado. La última planta puesta en funcionamiento es la de Tijuana, en 1991, que tiene actualmente 2647 empleados y abastece los territorios de la entidad de Baja California, excepto Mexicali y San Felipe hasta Guerrero Negro, en la frontera con Baja California Sur.

Aunque este período incluye los elementos a partir de la inauguración de la planta en Tijuana, en el año 1991, es importante considerar otros elementos históricos que se antecedieron a esta fecha. Años antes de la fundación de la empresa (1965) el gobierno mexicano había puesto en vigor la Política de Fomento a la Industria Maquiladora de Exportación en el norte del país con la instrumentación del Programa de Industrialización de la Frontera Norte. Estas exenciones favorecieron un auge industrial en la región, lo cual favoreció la derrama económica del territorio e impulsó la creación de empresas en diversos sectores, tales como la industria de servicios y la industria alimentaria.

Uno de los elementos más significativos, que posicionan a Tijuana en el interés de los inversores, es el ritmo del crecimiento poblacional durante la segunda mitad del siglo XX. En un período de 18 años (décadas de 1980 y 1990) Tijuana duplicó su población (Ruiz Vargas & Aceves Calderón, 2015). Las personas en tránsito hacia Estados Unidos o las que venían en busca de trabajo y nuevas oportunidades se asentaban en la ciudad. En este contexto la empresa se enfocaba en satisfacer esta creciente demanda y en el aumento de su infraestructura.

La empresa matriz, *The Coca-Cola Company* (TCCC), comenzó a implementar algunas acciones concretas en función de la responsabilidad social enfocados en los hábitos alimentarios. Se había creado la Fundación Coca-Cola (1984), que se comprometió a devolver anualmente el 1 por ciento de sus ingresos operativos del año anterior. Aunque las fundaciones filantrópicas no coinciden con la definición de responsabilidad social empresarial sostenida en esta investigación, la existencia de estas denota un intento de vincular a la empresa con las necesidades sociales de sus consumidores. Estos elementos estaban centrados en la filantropía, o sea, la aportación de tiempo, talento y recursos de personas, instituciones y empresas en beneficio de la comunidad, una ayuda que es de arriba abajo, es decir, lo que dichos actores quieren “generosamente” dar (Brambilia Garrido, 2008).

La filantropía incluye el elemento voluntario como eje de su ejecución, pero no se considera responsabilidad social porque se consideran acciones contextuales, limitadas en tiempo y espacio. Las actividades filantrópicas suelen estar motivadas por un sentido personal de deber o caridad. Un ejemplo clásico es la contribución a programas educativos o de salud sin esperar un retorno financiero directo, lo que mencionaba Bowen (1953) en su obra pionera *Social Responsibilities of the Businessman*.

Previo al surgimiento de la planta de la CDF en Tijuana la Industria Mexicana de la Coca-Cola (IMCC) continuó consolidándose con la creación de Coca-Cola FEMSA (1979) cuando una subsidiaria de esta empresa adquirió embotelladoras de Coca-Cola para el Valle de México y el sureste del país y Arca (2001) mediante la integración de tres de los grupos embotelladores con mayor historia en México: Argos, Arma y Procor, con sede en Monterrey, N.L. La decisión de inaugurar una planta de la CDF en Tijuana, que hoy en día es la mayor de la compañía, se respalda por el auge económico que predominaba en la ciudad, donde, además se había inaugurado en 1985 la segunda garita para el cruce internacional, posicionándola como una ciudad en auge.

En relación con la responsabilidad social México se estaba preparando para su implementación, en el año 1988, surge el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Esta organización tiene el propósito de habilitar y activar la responsabilidad ciudadana para generar valor social, centrado en las personas. En 1992 creó el programa de Filantropía Empresarial y en 1997 Cemefi crea el Programa de Responsabilidad Social Empresarial. En el año 2000 esta institución lanzó

la convocatoria para reconocer a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Al siguiente año, se lanza por primera vez la convocatoria para poder ostentar el Distintivo ESR 2001 a la Empresa Socialmente Responsable.

En tanto a nivel local y regional también se estaban creando las condiciones para incrementar el impacto de estas empresas en la vida social. El *framework* institucional para la ampliación de las prácticas de RSE se incrementó con la inserción de la CDF Tijuana en varias organizaciones como la Asociación de Recursos Humanos de la Industria en Tijuana, A.C. (ARHITAC) (1984). Esta institución fue creada por directores, gerentes y ejecutivos del área de Recursos Humanos de las empresas de Tijuana, buscando la mejora continua de las empresas. Esta organización representa una forma de asociación de las empresas tijuanaenses de diversos sectores, que pone a los empleados como centro de las empresas y la responsabilidad social es uno de sus ejes fundamentales, enfocándose en la gobernanza empresarial.

También se consolida la presencia de la CDF con su integración a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), cuyo capítulo en Tijuana está presente desde el año 1947. Esta organización propone realizar alianzas positivas para acercar la comunidad a las empresas. En la década de los 90 también se arraiga el Consejo de Desarrollo de Tijuana (CDT); esta es una organización que se basa en el modelo de las cuatro hélices donde une a los sectores público, privado, social y academia, para contribuir al desarrollo integral de la ciudad de Tijuana. La integración de la CDF a estas instituciones consolidó su imagen en la región y la integró a diversas iniciativas organizadas por estas.

El surgimiento de estas instituciones hace que en la ciudad se consolide un marco tecnológico predominante enfocado en el crecimiento económico de sus socios y no tanto en las problemáticas sociales que continuaban acrecentándose en la ciudad. De acuerdo con la noción de marco tecnológico propuesta por Bijker (2008, p. 75), este “está compuesto de conceptos y técnicas empleadas por una comunidad para la resolución de sus problemas”. La comunidad, en este concepto, se puede equiparar con la definición de comunidad científica de Thomas Khun (1971), donde el lenguaje y el paradigma procedimental existente son los mismo. Por tanto, las organizaciones y empresas de la región están alineadas en cuanto a los objetivos de crecimiento económico regional, comparten un intento de identidad regional y se manejan bajo los mismos

términos, donde en este período la responsabilidad social no se contenía dentro de la estrategia de negocio de las empresas.

De acuerdo con Espinoza Valle (1998) una de las características de la década de los 90 en Tijuana fue “el déficit urbano, producto de políticas que privilegiaron el crecimiento económico en detrimento de la inversión social” (p. 398). La ciudad se había enfocado en tener un crecimiento económico y en que se asentaran múltiples empresas sin un respaldo de infraestructura social y habitacional. Esto representaba un reto para las empresas que necesitaban gran cantidad de mano de obra, pero estas personas no tenían las condiciones necesarias para asentarse en la ciudad.

A decir de Martínez Cuero (2019) “el espacio en Tijuana se ha segregado en función de la expansión de las empresas transnacionales maquiladoras, y no en función de las necesidades de la población” (p. 74). Esto implica que sectores como el de la industria alimentaria quedaran rezagados en cuanto a infraestructura, situación que se ha remediado un poco en la actualidad.

Además de la localización en la ciudad de múltiples empresas maquiladoras, que son plantas de ensamblaje de propiedad extranjera que importan materias primas libres de arancel para procesar y exportar productos terminados (Contreras, 2008), que jugaron un papel crucial en la creación de empleo y la atracción de inversión extranjera directa (IED), la ciudad también se benefició de su proximidad a la frontera con los Estados Unidos, particularmente con San Diego, California. Esto facilitó el comercio transfronterizo y atrajo a empresas que buscaban reducir costos de producción, favoreciendo la instalación de complejos industriales y logísticos.

La infraestructura que se creó en la ciudad, tales como aeropuertos, garitas internacionales y centros comerciales eran en función del desarrollo industrial y de la inversión extranjera directa. El crecimiento urbano se ha dado de manera desarreglada, considerando también la geografía complicada de la ciudad

De manera general la etapa se caracterizó por un marco tecnológico, en Tijuana, hacia la responsabilidad social inexistente. La ciudad seguía creciendo y seguía constituyéndose como un punto importante del comercio internacional entre México y Estados Unidos. En tanto el marco tecnológico de las responsabilidades social en TCCC reflejaba una postura limitada de la RSE al vincularla con acciones filantrópicas.

En el periodo descrito se crean alianzas entre las diversas empresas de la región para fortalecer el ecosistema empresarial y fortalecer la posición de la ciudad como centro de inversiones. La empresa estaba concentrada en crecer regionalmente y aumentar sus ganancias. La CDF, como empresa en surgimiento, no había establecido alianzas fuertes con las empresas de la región ni con los decisores políticos. No se tenían identificados los grupos de interés más allá de los consumidores de las bebidas y los problemas sociales existentes no eran foco de atención por parte de la empresa.

IV.1.2: Segunda etapa: Comienzos de ¿responsabilidad social?

Este período está delimitado a partir del año 2004, donde TCCC publica su primer informe de responsabilidad social impulsado por el creciente interés que había generado la temática, hasta el año 2020, donde asume la Gerencia de Asuntos Públicos y Comunicación el Mtro. Raúl Castañeda. Este período se corresponde con la etapa de proliferación (Molinero, 2020) de la RSE. Aquí ya el concepto estaba bastante teorizado por investigadores e instituciones, así que ya las principales empresas globales lo estaban adoptando en su práctica diaria, por lo que TCCC no se quedaría atrás. Se entendía que la RSE debía estar integrado a la administración de la empresa y trazar una estrategia a largo plazo que garantizara la sostenibilidad de las compañías.

Desde 1989 se habían publicado los primeros informes de sostenibilidad por parte de varias empresas multinacionales (Kelly, 2022). En estos primeros años los reportes de sostenibilidad de TCCC no estaban bien estructurados y no contenían el nivel de información suficiente, porque no es sino hasta el año 2012 cuando publican el primero de estos reportes basados en los indicadores del *Global Reporting Initiative* (GRI), que están catalogados como las mejores prácticas internacionales diseñadas para informar al público general de una variedad de impactos económicos, ambientales y sociales (*GRI - Acerca de GRI, s/f*).

Como parte de las acciones de TCCC en esta etapa también se anunció, en el 2007, una asociación con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) para abordar los desafíos relacionados con la conservación del agua dulce. Para ello se centraron en conservar siete de las cuencas de agua dulce más importantes del mundo, mejorar la eficiencia del agua dentro de las operaciones de la empresa, reducir las emisiones de carbono, promover la agricultura sostenible

e inspirar un movimiento global para conservar el agua (Diez cosas que no sabías sobre la historia de sostenibilidad de Coca-Cola, s/f).

En el año 2009, TCCC presenta *PlantBottle Packaging*, la primera botella de bebida de plástico PET reciclable fabricada en un 30 por ciento a partir de plantas. Esta óptica de desarrollar envases reciclables ha continuado y en el 2015 se crea el primer prototipo de botella de PET del mundo hecha enteramente de materiales vegetales.

En el 2010 se lanza a escala global la Iniciativa 5by20, cuyo objetivo es permitir el empoderamiento económico de 5 millones de mujeres empresarias en todo el mundo para 2020. A través de la iniciativa, a las mujeres se les ofreció acceso a cursos de capacitación en habilidades empresariales, servicios financieros y conexiones con pares o mentores; México fue uno de los países donde esta iniciativa rindió generosos frutos y aún se mantiene vigente. (Expok, 2018; Forbes Staff, 2021a; @SomosCocaCola, 2020). La compañía continuó su misión en torno a la RSE cuando en el año 2013 se estableció el primer EKOCENTER, un mercado comunitario modular dirigido por empresarias locales y que proporciona agua potable, comunicación inalámbrica, electricidad y otras funciones para impulsar oportunidades empresariales y el desarrollo comunitario. Este proyecto también complementa la iniciativa 5by20.

Como se evidencia, Coca-Cola introdujo fuertemente en sus acciones de responsabilidad social el indicador medioambiental, donde se enfocaron en la preservación del recurso hídrico, como materia prima fundamental para sus producciones; y en la utilización de envases amigables con el medio ambiente, como lo es la utilización de plásticos PET de grado alimentario. Además de afianzar sus relaciones con la comunidad atendiendo a un grupo social discriminado, como son las mujeres.

A este esfuerzo se sumaron rápidamente los principales representantes de la IMCC ya que en el año 2004 Coca-Cola FEMSA publica su primer informe de responsabilidad social bajo el título "*Acciones con Valor*". En este informe ya esta empresa ostentaba el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable (ESR) que entrega el CEMEFI, el cual ha obtenido 18 veces hasta la actualidad. El segundo informe de este tipo en la compañía no se vería hasta el año 2007, y no es sino desde el año 2008 que integran los indicadores propuestos por el GRI para manejar sus

resultados en el ámbito de la responsabilidad social. Ese año la empresa también fundó su propia fundación filantrópica enfocada en realizar inversiones sociales.

Bepensa es otro de los grupos insignia de la IMCC y en el 2005 se constituye la Fundación Bepensa con el objetivo de refrendar el compromiso de responsabilidad social del grupo hacia la comunidad. En el año 2011 publicó su primer informe de RS con el título *¡Siempre Superando Expectativas!* Esta compañía ha ostentado el distintivo ESR durante 14 años.

Otro de los grupos de la IMCC que ostenta el distintivo de ESR es Arca Continental por 20 años. Esta empresa publicó su primer informe de responsabilidad social en el año 2007 y en el 2011, tras su integración con Grupo Continental, comienzan a aplicar la metodología de GRI. El Distintivo ESR también lo exhibe Bebidas Refrescantes de Nogales, durante ocho años, y Jugos del Valle-Santa Clara, por 21 años.

Mientras esto sucedía a niveles globales y nacionales, Tijuana se comienza a ver afectada por el aumento del narcotráfico. Entre 2008 y 2012, se registraron los hechos más violentos en la historia de la ciudad (homicidios y secuestros) afectando la imagen y la vida social de los tijuanaenses. Las inversiones emigraron a otras ciudades, los comercios no despuntaron, la seguridad social era amenazada por lo que el turismo se redujo (Aguilar Zamorano, 2017). Con estos sucesos las problemáticas sociales en la ciudad se agravan sin una respuesta evidente de los políticos ni de las empresas.

Para paliar un poco esta situación el gobierno y los representantes del sector empresarial privado comenzaron a generar ideas para promover la cultura y la vida social de los tijuanaenses. En el año 2010, como parte del esfuerzo de sectores prominentes de la ciudad, surge el evento Tijuana Innovadora dónde asisten varias personalidades internacionales y que pretende ser el espacio para recolectar un compendio de ideas que colaboren con el desarrollo en la ciudad. Este evento continúa realizándose de forma bianual y promueve fundamentalmente la innovación desde la promoción cultural. La oferta turística de la ciudad ha seguido diversificándose y se promueven la multiplicidad de la oferta gastronómica y la producción de cerveza artesanal, así como la introducción de la ciudad en la Ruta del Vino.

Con la incidencia del marco tecnológico (Bijker, 2008) tanto de las empresas de la IMCC, como el existente en Tijuana, la CDF realizó varias acciones que se incluyen dentro del paraguas de la ética voluntaria empresarial, pero que no logra dar el salto hacia una responsabilidad social con comportamientos en común con la estrategia empresarial de la compañía.

En 2008, la CDF se acercó al campus de Tijuana de Cetys Universidad (CETYS Institucional, 2008), una institución privada en la que el fundador y Presidente del Consejo de Administración de CDF, el Sr. Colebrooke Jordan era Consejero de su organismo fundador, el Instituto Educativo del Noroeste A.C. (IENAC), con el propósito de realizar un donativo para la construcción del Auditorio "Corporación del Fuerte" en el Edificio de Posgrado de dicha institución educativa. La segunda parte de este donativo sería entregada en agosto de 2009. Este primer acercamiento ponía en la mira de futuros egresados profesionales el nombre de la CDF, pero, en aquel momento, no significó nada más.

Este vínculo dio pie a un proceso que vincula la universidad con la empresa privada, dos de las hélices (Mora, 2014) propuestas en la literatura científica sobre el avance técnico y tecnológico, pero para los estándares de esta investigación no se puede considerar responsabilidad social, ya que la RSE no debe ser considerada como acciones altruistas, ni un instrumento publicitario, sino como herramienta de gestión que involucra a los grupos de interés resaltando la relación con la sociedad y el medio ambiente (DESUR, s/f).

En el año 2013 la relación entre estas dos instituciones continúa y en julio de ese año la empresa ofreció un desayuno y una visita guiada a estudiantes de la universidad, donde se promovió la vinculación de los futuros egresados a prácticas laborales en la empresa (CETYS Institucional, 2013a). En septiembre de ese año también la CDF entregó otro donativo a la institución con el fin de colaborar con la internacionalización de la institución y al proyecto de construcción de un Gimnasio Auditorio (CETYS Institucional, 2013b), lo cual continuó ampliando los lazos entre ambos actores. A partir del año 2014 la CDF también promueve en esta institución las Beca de Movilidad Internacional Corporación del Fuerte para estudiantes con estancias de movilidad académica en diferentes países (CETYS Institucional, 2014).

Con la implementación estas acciones la CDF llega al primer estado de la responsabilidad social empresarial propuesto por A. Carroll (1999), donde las prácticas responsables se limitan a

aportar apoyos económicos sin que medie una intención o una finalidad justificada en función del desarrollo de la empresa. Con estas operaciones se intenta mantener una imagen empresarial favorable mediante la utilización de estas becas y apoyos económicos más como una estrategia de marketing que como un verdadero interés en el bienestar social.

Además del sector educativo, la CDF como parte de la IMCC, se ha enfocado en respaldar campañas nacionales y globales de TCCC. Una de las críticas fundamentales que se le ha hecho a la bebida Coca-Cola es los altos índices de azúcar que contiene por lo que se le asocian a enfermedades como la diabetes y la obesidad. En 2014 la IMCC promovió el evento “Te mueves tú se mueven todos” donde se convocaron a familias de todo el país de manera simultánea para realizar una carrera. En Tijuana se movilizaron más de 3500 personas incluyendo ciclistas (Redacción Infobaja, 2014a). La CDF ha continuado siendo patrocinador del evento Paseo Ciclista que se efectúa en la ciudad cada año.

Estas acciones enfocadas en la salud son una importante estrategia de Coca-Cola para rebatir las críticas que se le hacen por causar estas enfermedades. De esta forma la empresa intenta remediar la opinión pública mediante la implementación de prácticas de RSE. Estos momentos generan reputación, pues al decir de Prado Abuín (2021), la reputación se construye por tres vías: la experiencia, la comunicación de la empresa y lo que opinan los terceros. Con estas campañas en función de la salud la empresa está tratando de convertir una opinión de terceros negativa, en una oportunidad para seguir promoviendo su marca.

Ese propio año el entonces director general de Coca-Cola en México, Francisco Crespo participó en el evento Tijuana Innovadora promoviendo los objetivos de la empresa a favor del bienestar del cuerpo y la mente, el optimismo y hacer la diferencia en el mundo; uno de esos programas es “Ponte al 100”. Este programa pretendía, de conjunto con el gobierno federal, diagnosticar en jóvenes estudiantes los índices de masa corporal para así poder detectar a tiempo problemas como la obesidad infantil (Redacción Infobaja, 2014b).

Con estas actividades deportivas Coca-Cola pretende mostrarse como una compañía preocupada por sus consumidores. Estas iniciativas pueden ser vistas como una estrategia de RSE efectiva debido a que la promoción de deportes se acompaña de programas de patrocinio y financiamiento de eventos deportivos, infraestructuras, y entrenamientos, lo cual beneficia tanto

a organizaciones locales como a individuos donde se generan oportunidades económicas locales, desde empleo temporal hasta turismo deportivo. Esto crea un círculo virtuoso donde tanto la empresa como la comunidad se benefician de la actividad.

Aunque estas actividades también pueden tornarse en contra de la empresa. La promoción de actividades deportivas puede ser vista como un intento de desviar la atención de los impactos negativos de sus productos. Estas iniciativas también pueden esconder estrategias de marketing para mejorar la imagen de la empresa y aumentar las ventas. Lo cual podría minimizar los verdaderos riesgos de consumo de bebidas azucaradas, afectando la percepción pública de los efectos en la salud.

Otro de los actores con los que las empresas privadas deben consolidar lazos es con el gobierno. En este sentido la CDF, en este período, se ha destacado por su apoyo al gobierno, con la construcción o remodelación de parques comunitarios y deportivos enfocados en niños y jóvenes. En el 2016 se inaugura el primero de estos parques, que responde a la iniciativa de la IMCC y la Fundación Coca-Cola en México “Vive tu Parque” (Redacción Infobaja, 2016).

En cuanto a las alianzas con las instituciones que promuevan los compromisos con el crecimiento económico y el desarrollo empresarial, en el 2018 el Gerente de Recursos Humanos de la CDF, Raúl Valenzuela, fue nombrado director de responsabilidad social de la organización ARHITAC. Este nombramiento comprometió aún más a la empresa con las acciones de índole social que realizan y fortaleció sus vínculos con el ecosistema empresarial de la ciudad. además de poner en práctica las últimas nociones sobre los recursos humanos, que garantizan una gobernanza empresarial eficaz.

Una de las principales críticas a la responsabilidad social en este período es la mencionada por Saldaña Rosas (2010) quien opina que la RSE en México se considera no sólo como donaciones filantrópicas, también como una estrategia de marketing o estrategia política pero no como la estrategia importante para transformar a las empresas en agentes de cambio social. Esta postura se corresponde con la segunda etapa de RSE en las empresas que propone López Regalado (2015) donde se utiliza la RSE para generar un estado de confianza en los actores tanto internos, como los externos.

Los pasos que dio la CDF en materia de responsabilidad social en este período no fueron suficientes. El marco tecnológico de la empresa estaba desligado del *framework* de la RSE en Tijuana. Mientras la empresa, a niveles globales, pretende subordinarse a las teorías pioneras e integrar en su accionar estas políticas, la empresa en Tijuana no tenía las bases necesarias para desarrollar estas prácticas. Cimientos necesarios como el compromiso de los directivos (con poca o nula interpretación de lo que debe implicar un puesto de RSE, supeditándolo a la Gerencia de Asuntos Públicos y Comunicación) y la comunicación de los resultados, que tampoco era efectiva, pues al no estar delineados los indicadores en los que debe estar enfocada la política de RSE de la empresa, no había forma de medir su impacto, incidieron en que la RSE de la empresa en este período estuviera supeditada totalmente a las disposiciones de la IMCC y TCCC.

Aunque la empresa sí estaba adscrita a diversas organizaciones regionales la adaptabilidad de esta demostró no ser lo suficientemente ágil como para optar por iniciativas propias y sólo sumarse actividades ya establecidas o hacer la versión local de lo que la compañía hacía en otras regiones. Como empresa que opera en Tijuana, una ciudad con características socioeconómicas y ambientales particulares, la Corporación Embotelladora Del Fuerte le urgía adaptar sus acciones de RSE a las necesidades locales.

En cuanto a los grupos sociales relevantes se evidenció la vinculación de la empresa con actores clave como las universidades y el gobierno, lo que deja de lado a la sociedad en general. La falta de esta relación también se refleja en sus prácticas de RSE que están alejadas de este grupo, pues corresponden a problemas que no son intrínsecos de la sociedad tijuanaense.

IV.1.3: Tercera etapa: La empresa en la actualidad

En el 2019 el puesto de Gerente de Asuntos Públicos y Comunicación lo asume el Mtro. Raúl Castañeda. Proveniente de la gerencia de marketing traía nuevas ideas con respecto a la responsabilidad social. En el año 2019 se le confiere, por parte de ARHITAC, el Reconocimiento de Responsabilidad Social, por la labor que venía desarrollando en este campo dentro de la empresa (Uniradio Informa, 2019c). De acuerdo con la investigación de Kim et al. (2022) es probable que el empleado perciba los propósitos o comportamientos de los líderes como los de la organización, por lo que el liderazgo es fundamental para la imagen interna de la empresa, ya

que los empleados son beneficiarios tanto directos como indirectos de las actividades de RSE de la organización porque son los stakeholders más importantes. Según estos autores el liderazgo empresarial no solo facilita la implementación efectiva de prácticas de RSE, sino que también refuerza la cultura organizacional y promueve un ambiente laboral positivo y seguro. Es por este motivo que su asunción en el cargo representa un punto de ruptura para la trayectoria sociotécnica de la RSE en la CDF.

Ese mismo año, respondiendo a la campaña “Mundo Sin Residuos” de Coca-Cola, participaron en la conmemoración del día internacional “Salvemos el agua”, convocando en varias ocasiones a la limpieza de las Playas de Tijuana (Redacción Zeta, 2019a, 2019b). En apoyo a esta campaña también inauguraron la Museografía Ciel en Cetys Universidad dando a conocer el proceso de la economía circular en los empaques (Uniradio Informa, 2019d).

En este año también se continuó con la construcción de parques que, desde el 2016 hasta el 2019 se habían construido o reformado 11 de estos parques y, del 2019 a la actualidad suman 30 los parques inaugurados bajo la tutela de CDF. La construcción de estos parques reafirma la alianza entre la CDF y la ciudad tijuanaense. Como parte del indicador social, en alianza con el Instituto de Deporte y Cultura Física de Baja California (INDE), la CDF se sumó a iniciativas como el reconocimiento a atletas juveniles, mediante el otorgamiento de becas para la práctica deportiva y la asistencia a eventos nacionales e internacionales (Uniradio Informa, 2019a).

Durante la Expo Ambiente 2019, la empresa promovió el reciclaje y la separación de desechos como forma de continuar con la campaña “Mundo sin residuos”(Uniradio Informa, 2019b). Estas actividades fortalecieron la imagen de la compañía como sustentable y amigable con el medio ambiente. El primer año de funciones del Mtro. Castañeda fue muy fructífero y revolucionó la forma en la que se venían implementando las acciones de RSE en la CDF. Se realizaron alianzas con nuevos actores y se consolidaron las ya existentes y se estrechó la relación con las comunidades.

En el año 2020 irrumpió la pandemia de Covid-19 lo que implicó que las empresas tuvieran que reinventarse para poder continuar con sus operaciones y para desarrollar acciones de responsabilidad social que respondieran a esta nueva realidad. En los 3 municipios donde residen plantas productoras de la CDF, esta donó insumos (dinero, suero, bebidas) para el

personal médico y para personas en situación de vulnerabilidad (El Sol de Tijuana, 2020; Gobierno Municipal de Cuauhtémoc, 2020; López, 2020; Zamarripa, 2020). Aunque estas iniciativas respondían a un contexto de emergencia, las carencias sociales en Tijuana, de acuerdo con el Censo del INEGI del año 2020 fueron: carencia por acceso a la seguridad social, carencia por acceso a los servicios de salud y rezago educativo (Data México, 2020), situaciones que no fueron abordadas directamente por la responsabilidad social que practicó la empresa.

La focalización de las acciones de RSE en estos años se debió a una situación específica en la que, si bien no se atendieron las carencias de la comunidad, la CDF logró deslindarse un poco de la IMCC y TCCC para acercarse más a la zona donde está inmersa para trabajar de conjunto en la mitigación de esta problemática. En ese momento las prácticas de RSE se correspondieron con motivos estratégicos institucionales (Matus Ruiz et al., 2023), que garantizaran la subsistencia de la empresa y sus trabajadores en este contexto.

En el 2021 se mantuvieron las condiciones de emergencia sanitaria y la CDF continuó con la reconstrucción de parques, el apoyo al personal médico y a las personas en situación de vulnerabilidad, producto de la pandemia y con la promoción de su campaña “Mundo sin residuos” (Arellano, 2021; El Sol de Tijuana, 2020; Local, 2021; Redacción, 2021). Ese año marcó el inicio de alianzas con organizaciones sin fines de lucro como Costa Salvaje. Aunque esta alianza es positiva para la promoción del reciclaje en la ciudad, se percibe que la CDF se suma a las iniciativas de la IMCC y de la Fundación Coca Cola en México pero que no lidera iniciativas propias.

En el 2022 la CDF se propuso reforestar 20000 árboles anuales en la ciudad con el fin de captar mayores volúmenes de agua (Redacción/GH, 2022a), para ello ampliaron sus alianzas con las universidades, en este caso, se unieron con la Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID) campus Tijuana para efectuar la limpieza y reforestación de un espacio público en la ciudad (Redacción/GH, 2022b). La empresa continuó con la remodelación de parques con el fin de acercar el deporte a la vida cotidiana de las personas (Redacción, 2022c).

Otro de los proyectos de la IMCC que apoya activamente la CDF es el de empoderamiento de las comunidades mediante la implementación de capacitaciones a los y las dueños de pequeños comercios. Baja California es de los estados del país que más personas capacitadas tiene en este

programa (Castañeda, 2022; Redacción, 2022d). Aunque estas acciones son positivas para sus beneficiarios, también persiguen un objetivo económico de la empresa, que es acceder a un mayor número de consumidores. Esta estrategia favorece la integración de la marca en la comunidad y fortalece la imagen empresarial mediante la utilización de la figura del dueño del comercio, por la adaptabilidad de estos espacios a las necesidades de sus consumidores.

En el 2022 la CDF de conjunto con el gobierno del estado y la organización civil Nación Verde, dieron inicio al programa Escuelas Verdes de Tijuana, que es proyecto ambiental integral que abarca la forestación de jardines nativos para los polinizadores, la producción de alimentos y la educación (Redacción, 2022b; Redacción/Infobaja, 2022). De conjunto con esta asociación también reforestaron espacios en la ciudad (J. M. Hernández, 2022; Redacción, 2022a, 2022e). Estas acciones están un poco más enfocadas en la comunidad, pero limitadas a los intereses de la compañía matriz.

Otra de las instituciones con las que la CDF asegura sus alianzas durante el 2022 es la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex Tijuana). Esta institución está enfocada en las relaciones laborales y en asegurar los principios de diversidad e inclusión en las empresas. Ese año el Gerente de Asuntos Públicos y Comunicación de la CDF, el Mtro. Raúl Castañeda, fue invitado al Podcast de la organización. En este podcast, enfocado en las acciones de RSE que venía desarrollando la CDF, el directivo explica la postura de RSE de la empresa bajo su liderazgo (Coparmex Tijuana, 2022).

Según lo expresado en este podcast, la perspectiva de RSE que presenta la CDF está enfocada en tres grandes ejes: Bienestar Personal, Bienestar Social y Bienestar ambiental. En el primero de estos ejes se aborda todo lo relacionado con la inocuidad de los alimentos y la posibilidad de que, como empresa, lo que se oferta pueda estar incluido dentro de una dieta balanceada. Para ello el foco es la reducción del consumo calórico en el portafolio de bebidas, logrando reducir incluso un 40% hasta el año 2025. Otro de los aspectos que se resalta en este eje es la vinculación con el INDE, llegando a realizar hasta 160 eventos vinculados al sector deportivo en un año, donde realizan actividades físicas más de 450 mil personas (Coparmex Tijuana, 2022).

Como parte del eje de Bienestar social destacan la recuperación de espacios públicos. En alianza con el gobierno se ubican aparatos de ejercicios al aire libre y se aprovechan para colocar

contenedores donde se clasifique la basura. En cuanto al eje de Bienestar Ambiental, hace referencia a la construcción, en el parque industrial El Florido, cerca de su planta de producción, de una planta de acopio de residuos, mayormente para revalorizar los envases de plástico, y lograr llevarlos a la planta PetStar, esta planta se inaugura en el año 2023 (Coparmex Tijuana, 2022; Redacción/GH, 2023c, 2023b).

Este es el mismo discurso que mantiene este directivo en las entrevistas realizadas (R. Castañeda, comunicación personal, 12 de febrero de 2024). Estos están en concordancia con las prácticas de *The Coca-Cola-Company* y con los informes de sostenibilidad que se encontraron de Coca Cola Femsa, Arca Continental y de Bepensa, pertenecientes a la IMCC. Para TCCC existe una distinción entre la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental, este último equiparado con la sostenibilidad (The Coca-Cola Company, 2022). En la IMCC, por su parte, solo Coca-Cola Femsa, Arca Continental y Bepensa realizan informes sistemáticos de responsabilidad social, en parte porque son los grupos con mayor presencia internacional, lo que supone el cumplimiento de un mayor número de regulaciones y estándares.

Bepensa incluye como pilares estratégicos la sostenibilidad, la gente, la centricidad en el cliente, la responsabilidad corporativa y la disciplina financiera (Bepensa, 2022). Esta propuesta se corresponde con lo planteado por TCCC, pero aquí el eje lo constituye la ética empresarial y todo lo que esta conlleva. No se hace tanto énfasis en los aspectos medioambientales, estos aspectos se manejan por la fundación filantrópica que tiene esta propia empresa.

Otro tanto promueve Coca-Cola Femsa. Para esta empresa los ejes estratégicos son: Nuestra Gente, Nuestra Comunidad y Nuestro Planeta, con base en la ética, los valores corporativos y la gobernanza (FEMSA, 2021). Esta estructura se asimila un poco más a la que persigue la CDF y pretende integrar todas las prácticas de la empresa guiándose por los indicadores GRI. En cuanto a Arca Continental su enfoque se centra en un impacto social positivo el liderazgo ambiental y las alianzas transformacionales (Arca Continental, 2024). En general, aunque estas empresas pretenden mostrar un lado socialmente responsable su foco está en cómo pueden estas acciones incrementar sus rendimientos económicos y se muestra una evolución en cuanto a la integración de la RSE en la gestión empresarial, lo que las ubica en un escalón superior con respecto a la RSE que predomina en CDF.

Esta similitud se da un poco por el tema de la cultura empresarial, que implica cómo ven los trabajadores a su empresa y los valores y principio que promueven. De acuerdo con el directivo entrevistado “si hiciéramos lo que nosotros quisiéramos pues seríamos una cosa diferente a Coca Cola” (R. Castañeda, comunicación personal, 12 de febrero de 2024). Esta frase demuestra también la dependencia y la falta de autonomía de las filiales hacia la empresa matriz.

Durante el año 2023 la filial local continuó con la limpieza de cuerpos de agua, de la mano de universidades, voluntarios y sociedad civil (Palacios, 2023; Redacción/GH, 2023f, 2023g). Se tornan en una empresa confiable para el gobierno del estado en el momento de realizar diversas acciones en la ciudad, lo cual consolida su imagen. Una de estas es la inauguración de un mural comunitario aludiendo al reciclaje que se hizo cerca de la Garita de Otay (Redacción/GH, 2023a). En el 2023 también lanzan, en Cetys Universidad, un programa de prácticas preprofesionales: “Experiencia CDF, una gran oportunidad para estudiantes” (Cetys Institucional, 2023). Estas iniciativas, aunque van de la mano con la IMCC, reflejan un poco más los intereses regionales de la empresa y muestran la captación de talentos futuros para la empresa, lo que puede considerarse parte de la gestión y sostenibilidad de esta.

En el año 2023 *The Coca-Cola Company* anunció una serie de compromisos que responden a la afiliación del corporativo con el Pacto Mundial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), enfocados fundamentalmente en la seguridad hídrica:

- Lograr un uso circular del agua al 100%, o uso regenerativo, en 175 instalaciones identificadas como "sitios de liderazgo" para 2030.
- Trabajar con socios para ayudar a mejorar la salud de 60 cuencas hidrográficas identificadas como las más críticas para las operaciones de la compañía y las cadenas de suministro agrícola para 2030.
- Devolver un total acumulativo de 2 billones de litros de agua a la naturaleza y las comunidades a nivel mundial, entre 2021-2030.(The Coca-Cola Company, 2023)

Muchos de estos objetivos ya estaban siendo cumplidos por la CDF, que desde el año 2022 consume 1.59 litros de agua por cada litro de bebida producido, por debajo del promedio nacional que es de 1.60. Este indicador la ubica detrás de otros grupos embotelladores como

FEMSA (1.46) y Arca Continental (1.52); pero delante de otros grupos importantes como BEPENSA (1.68), y el Grupo Embotellador Nayar (1.89).

Estos resultados tienen visibilidad en el Foro “Retos de la Responsabilidad Social Corporativa y de su comunicación”(Redacción/GH, 2023d), desarrollado en la ciudad de Tijuana en julio del año 2023. La conferencia impartida por el representante de la CDF, Mtro. Raúl Castañeda, se basó en los pilares que defiende la empresa como parte de sus acciones de RSE, la Sustentabilidad (Manejo de Residuos y Agua), el Desarrollo de Comunidades, el Empoderamiento de la Mujer y el Desarrollo Económico (Redacción /GH, 2023e). Aquí se evidencia una concepción más integral de los tres ejes analizados con anterioridad (Bienestar Personal, Bienestar Social y Bienestar Ambiental). Se desglosan mejor las prioridades de la empresa y cómo ésta integra las metas del corporativo a su accionar cotidiano en materia de RSE.

Recientemente, en abril del 2024, la CDF anunció la creación de otra beca, esta vez en la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) (Padilla, 2024). Esta es una institución pública de educación superior, que también es una cantera de profesionistas en la región. Con esta vinculación, la CDF tiene presencia en varias de las instituciones de enseñanza superior en el estado.

En este período el marco tecnológico predominante para la responsabilidad social es más favorable puesto que se aclaran las problemáticas sociales en las que la empresa tiene un accionar directo, a saber: educación, con énfasis en las universidades y en menor medida la educación ambiental desde edades tempranas y la salud, donde se potencia el ejercicio físico y los espacios al aire libre. Se perfeccionan las alianzas con el gobierno, las universidades y las organizaciones de la sociedad civil, por lo que se cubren más grupos de interés.

La estrategia de responsabilidad social de *The Coca Cola Company* es mucho más inclusiva ahora y capta un poco más las particularidades regionales, pero aún no es suficiente y no se reflejan las problemáticas concretas de una ciudad fronteriza como Tijuana. Las campañas mediáticas que aluden a programas de RSE deben ser implementadas por todas las regiones, aunque están exhiben ciertos grados de libertad, la fórmula se repite más o menos de forma

similar en las filiales de la compañía. A continuación, se grafica la relación entre las diversas escalas y las acciones de RSE que realizan.

Tabla 4: *Relación entre las campañas de RSE propuestas por TCCC, la IMCC y la CDF*

	The Coca-Cola Company	Industria Mexicana de la Coca-Cola	Corporación Embotelladora Del Fuerte	
<i>Medioambiente</i>	Programa de agua (2005)	Coca-Cola y el agua (2005)		
		Programa Nacional de Reforestación y Cosecha de Agua (2007)		
	Un mundo sin residuos (2018)	Recicla por tu futuro (2018)		Reforestación Limpieza de cuerpos de agua
		Cada gota cuenta (2021)		
		Juntos para algo mejor (2021)		
Somos muchos (2023)				
Recíclame (2024)				
<i>Sociedad</i>	5by20 (2010)	Mujeres en movimiento (2010)		
		Ponte al 100 (2013)	Ponte al 100 (2014)	
		Vive tu parque (2016)	Vive tu parque (2016)	
		Mi tienda segura (2020)	Uno de los Estados con mayor número de dueños de tiendas capacitados	
		Hagamos esto juntos (2020)		
	Reducción del consumo de azúcar (2018-2019)			
	El amor multiplica (2022)			

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se percibe que la escala más activa en la generación de campañas de RSE es la nacional. Las propuestas que hace la compañía a nivel global deben aterrizar a los contextos específicos y es por esto que, a nivel nacional, donde existen mayores consensos legales, culturales y empresariales, un marco tecnológico común, se genera un mayor número de iniciativas de responsabilidad social. A escala regional se distingue una falta de iniciativa para generar prácticas de RSE alineadas a la realidad local. Aunque existe cierta libertad para crear programas de RSE las características de la gerencia limitan la proliferación de estas prácticas.

Las metas en las que se enfoca TCCC están mediadas por los valores posthumanistas de sociedades un poco más desarrolladas que, aunque también tienen su impacto directo en la

ciudad, no responde a las problemáticas más serias que aquí se desarrollan. Las soluciones que ofrece la empresa como parte de su responsabilidad social, en esta etapa, son soluciones globales y no soluciones particulares. Es complejo, al ser esta una empresa multinacional, poder desarrollar acciones individuales sin la intervención del corporativo.

Al intentar comprender el funcionamiento de las acciones de RSE que realiza la CDF, destaca que sí existen condiciones materiales para su implementación. Las buenas prácticas de otros miembros de la IMCC y la urgencia de la ciudad de Tijuana por la implementación de estas acciones así lo demuestran, estas partes se corresponden con el marco tecnológico predominante, que de manera general es favorable con regulaciones, financiamiento y prestaciones para las empresas que se propongan realizarlo. Lo que limita el funcionamiento de estas serían los conocimientos al respecto. La cultura y la tradición empresarial local se consideran limitantes a la hora de innovar en cuanto a las prácticas de responsabilidad social.

En cuanto a la utilidad de las acciones se percibe que los grupos sociales relevantes que participan respaldan a la empresa, pero también se muestra que el diseño de estas políticas solo imita buenas prácticas en otros contextos (Coca-Cola Femsa), donde el marco local predominante es mucho más favorable. La implementación de acciones de RSE creadas para otros contextos no permiten su resignificación como parte identitaria de la CDF en Tijuana.

IV.2: Análisis de las perspectivas futuras de las acciones de RSE de la CDF

Los esfuerzos y objetivos de sustentabilidad en *The Coca Cola Company* continúan desarrollándose a medida que pasan los años y su impacto se puede encontrar en todo el mundo. En los últimos cinco años, TCCC ha lanzado nuevas iniciativas y logrado muchos objetivos, como lograr el reabastecimiento del 100 % del agua que utilizan en la producción, cinco años antes de lo previsto. Aún falta darles mayor protagonismo a los socios embotelladores locales para realizar acciones que realmente representen a las comunidades donde están insertos. Esto debe ser el futuro de la compañía.

Los aspectos destacados del enfoque de RSE de la CDF radican en la implementación de diversas estrategias para reducir el impacto ambiental de sus envases, tales como la reducción del peso de las botellas y el uso de envases 100% retornables. El apoyo a la comunidad es otro de sus puntos de enfoque a través de iniciativas como acciones para empoderar a las

comunidades. La diversidad e inclusión es otra de las dimensiones en las que Coca-Cola trabaja para ser un agente de transformación social, promoviendo la diversidad y la inclusión tanto dentro como fuera del negocio. Apoya a mujeres y jóvenes en su desarrollo personal y profesional. Coca-Cola no solo se preocupa por su éxito comercial, sino también por su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. “Tomamos como bandera el medio ambiente, la salud y el empoderamiento a los grupos marginados” (R. Castañeda, comunicación personal, 12 de febrero de 2024).

La empresa aún no tiene la cultura empresarial de publicar reportes de sostenibilidad ni de RSE, este debe ser el siguiente paso lógico. Porque no basta con proyectarse, si no son capaces de medir sus acciones para poder compararse y saber en qué nivel van. También los reportes de sostenibilidad ayudan a analizar los indicadores referentes a la gobernanza empresarial donde se incluyen las acciones hacia el interior de la empresa, que no son del todo claras.

El futuro de la empresa debe estar marcado por un *framework* donde se continúe potenciando la responsabilidad social centrada en aspectos medioambientales, de respeto a la sociedad y de una gobernanza empresarial inclusiva que potencia una cultura empresarial a favor de la RSE. La responsabilidad social debe insertarse en la gestión de la empresa y provocar acciones innovadoras que resulten en una innovación social empresarial.

El análisis de la innovación es esencial para comprender cómo las empresas pueden generar sus ventajas competitivas y reaccionar de manera pertinente y oportuna a las exigencias del rápido entorno cambiante (Teece, Psano y Shyen, 2000, como se citó en Martínez Martínez, 2009). La responsabilidad social es un elemento sociotécnico que al componer cuestiones técnicas y sociales puede constituir perfectamente formas de realizar innovación social empresarial. La principal cuestión que inhibe la expansión de la innovación social empresarial como parte de la gestión de la empresa es la falta de un pensamiento integrador donde se evidencie la innovación social como parte de esta responsabilidad que asume la empresa con la sociedad.

Para esta investigadora, la implementación de acciones de responsabilidad social empresarial novedosas, dirigidas a sectores amplios de la población y que sean integrados en la gestión de la empresa, constituyen en sí mismas acciones que responden a innovación social empresarial, puesto que están solucionando una problemática existente de forma diferente, óptima y asertiva.

Si se quiera seguir siendo vigente y mantenerse en el imaginario social la CDF debe ser capaz de innovar en su responsabilidad social. No basta con imitar, ni seguir al pie de la letra las campañas y acciones que funcionan en otros contextos, se debe ser auténtico y cercano con la población de la que se forma parte y a la que se quiere llegar.

Conclusiones

La comprensión de la responsabilidad social como un elemento sociotécnico, del cual se analizó su trayectoria en la CDF, permitió analizar los factores como la utilidad y el funcionamiento o no funcionamiento de estas acciones, lo que incide en los puntos de quiebre de la periodización. Elementos como el marco tecnológico predominante, los grupos de interés o stakeholders, y la vinculación de las metas de la empresa con la solución a problemáticas sociales, determinaron en gran medida la trayectoria sociotécnica que siguió la CDF en materia de RSE.

El supuesto hipotético planteado fue corroborado en parte, al ver que son los factores internos de la empresa los que impiden un avance cualitativo mayor y evidenciar la incidencia del marco tecnológico local en sus prácticas de RSE.

La posición de las empresas multinacionales (EMN) en cuanto a los criterios de responsabilidad social corporativos, no se aplican por igual en las diferentes regiones en las que está inserta, sino que corresponden con campañas globales y cada región debe adecuarlas a sus contextos específicos. Al realizar una comparación entre la CDF y otros grupos embotelladores de Coca Cola en México se evidencia que el marco tecnológico local, además de la cultura y tradición empresarial, constituyen el trasfondo de las acciones de responsabilidad social empresarial. Los grupos con mayor tradición y que abastecen regiones más amplias tienen una mayor reputación que cuidar y se mantienen mejor informados y más imbricados con la responsabilidad social.

El estudio de caso mostró su efectividad para analizar las posturas teóricas en un contexto empírico determinado. La metodología cualitativa permitió profundizar en la reconstrucción de la trayectoria sociotécnica de la responsabilidad social empresarial en la CDF. El análisis documental fue vital para el fin de esta investigación y las tecnologías de la informática y las comunicaciones fueron al campo para su desarrollo. El acceso abierto permite que se analicen los datos de las empresas y que se le puedan dar múltiples miradas desde diversas ciencias.

Las características generales que definen las trayectorias sociotécnicas de la responsabilidad social de la CDF muestran que, aunque estas han ido creciendo cuantitativamente, no han logrado profundizar en las problemáticas sociales inmediatas que afectan a su entorno. Con un enfoque predominante en el medio ambiente, en la educación de las nuevas generaciones y en la salud humana, estas políticas tratan de transferir buenas prácticas de otros contextos a un

espacio regional como Tijuana. En general, esta trayectoria ha estado muy ligada a la postura de TCCC y de la IMCC, la CDF no ha logrado desprenderse de la verticalidad de la compañía.

Los elementos centrales que permitieron caracterizar las principales fases por las que han transitado las trayectorias sociotécnicas de la responsabilidad social en la CDF fueron la utilidad y el funcionamiento de las iniciativas de RSE. Estos fueron los factores que marcaron las diferentes etapas planteadas en la investigación, al incluir los elementos como el marco tecnológico, las condiciones materiales para su implementación, los conocimientos, las regulaciones y las prestaciones, además de considerar el diseño de las acciones, la resignificación de estas y los grupos sociales relevantes que participan en la aplicación de la RSE. Cuando alguno de estos elementos sufre algún cambio implica el cambio de postura de la empresa y, por tanto, un nuevo período dentro de la trayectoria.

En este sentido el marco tecnológico predominante demostró ser un factor de peso en cuanto a las decisiones de las acciones de responsabilidad social empresarial. La escala corporativa influyó en la delimitación del primer y el segundo período, pues al establecer una política clara de RSE con la publicación de su primer informe de sostenibilidad, marcó el rumbo para el resto de sus filiales. Y la tercera etapa estuvo delimitada por los conocimientos acumulados con respecto al tema en la empresa, que le dio una visión “hacia afuera” a la RSE. Aquí influyeron también la divulgación y aceptación de las reglamentaciones vigentes, en el país y en la región, como elementos reguladores de este *framework* de la responsabilidad social.

En el caso de Tijuana, los marcos industriales y tecnológicos predominantes en cuanto a la responsabilidad social empresarial no han favorecido el avance de estos elementos, debido a la preponderancia en la ciudad de industrias maquiladoras que se dedican, casi exclusivamente, a exportar sus productos, lo cual no favorece el mercado interno. Estas empresas se rigen por regulaciones internacionales, lo cual limita la proliferación de reglamentaciones locales para la RSE. La trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad social empresarial en la Corporación Del Fuerte estuvo y está determinada totalmente por los intereses de su empresa matriz, sin adecuarlos a la realidad industrial y social de Tijuana.

Un aspecto importante develado es que, aunque Coca Cola pretende mostrarse alejada de sus filiales, la realidad es que potencia un complejo esquema que mantienen unas relaciones

verticales entre la empresa matriz y las subsidiarias. Este elemento es importante considerar, pues al producir la CDF para el mercado nacional, no la transversalizan las diferentes regulaciones que puedan existir en materia de RSE en otros países. Así la empresa se supedita, casi exclusivamente, a las acciones que promueven TCCC y la IMCC. Coca-Cola potencia los marcos nacionales e internacionales mientras los marcos locales y regionales quedan rezagados.

Otro hallazgo relevante es mostrar la vinculación que existe entre la Coca-Cola Company y sus socios embotelladores en materia de responsabilidad social, donde la CDF como filial local de la compañía no tiene márgenes de acción independiente en sus prácticas de RSE; en esto también influye la preparación de los directivos locales y su falta de iniciativa. En una sociedad con pensamiento glocal, las acciones de empresas privadas deben reflejar las preocupaciones de su población local más inmediata para tener un impacto de manera global.

Finalmente, la investigación presenta varias limitaciones y debilidades, la mayoría relacionada con el acceso a información primaria. Esto se debió al carácter histórico que manejó la misma y la dificultad para contactar con actores clave en la historia de Coca Cola en Tijuana, que permitiesen enriquecer la historia documental presentada acerca de su trayectoria sociotécnica, así como un análisis más profundo de cada uno de los programas de responsabilidad social que permitiesen una evaluación más profunda del impacto de estas acciones en la comunidad tijuanaense.

Referencias bibliográficas

- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88–98.
- Aguilar Zamorano, J. (2017). *El papel de la violencia y de la inseguridad como ralentizadores de la actividad turística en la ciudad de Tijuana, Baja California* [Tesis de Maestría]. Universidad Autónoma de Baja California.
- Alarcón Galeano, K. C. (2017). Los efectos de la responsabilidad social y la reputación corporativa sobre el rendimiento de la marca. Caso de reflexión, Coca Cola FEMSA Colombia. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 73–85. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.912>
- Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., Quintanilla, J., & Wächter, H. (2005). Unraveling home and host country effects: An investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries. *Industrial Relations*, 44(2), 276–306. <https://doi.org/10.1111/J.0019-8676.2005.00384.X>
- Apanasevic, T., Arvidsson, N., & Markendahl, J. (2018). Mobile payments: a proposal for a context-oriented approach based on socio-technical system theory. *Journal of Innovation Management JIM*, 6(3), 40–97. <http://hdl.handle.net/10216/116396>
- Arango Giraldo, R. (2013, septiembre 9). ¿Responsabilidad social empresarial o innovación social empresarial? *El Colombiano*. https://www.elcolombiano.com/historico/responsabilidad_social_empresarial_o_innovacion_social_empresarial-MCEC_259544
- Arca Continental. (2024). *Reporte Anual Integrado 2023*. <https://arcacontal.com/sostenibilidad/>
- Arellano, A. (2021, junio 7). La Industria Mexicana de Coca-Cola se compromete con el reciclaje en Baja California. *El Sol de Tijuana*. <https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/la-industria-mexicana-de-coca-cola-se-compromete-con-el-reciclaje-en-baja-california-6812759.html>
- Baigorri, A. (2004). *Introducción a la sociología de la empresa*. <http://members.fortunecity.es/sharebooks/>
- Barroso, M. B., Esparcía, A. C., & Ruiz-Mor, I. (2023). La dimensión medioambiental y los ODS en la comunicación estratégica de las empresas de triple impacto. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29(1), 27–42. <https://doi.org/10.5209/ESMP.80708>
- Barroso Tanoira, F. G. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración*, 226, 73–91.
- Bepensa. (2022). *Informe de sostenibilidad*.
- Bijker, W. E. (2008). La construcción social de la baquelita: hacia una teoría de la invención. En H. Thomas & A. Buch (Eds.), *Actos, actores y artefactos: sociología de la tecnología* (pp. 63–100). Universidad Nacional de Quilmes.
- Bijker, W. E., Hughes, T. P., & Pinch, T. (1987). *The Social Construction of Technological Systems*. The MIT Press.

- Bolaños Guerrero, A. P. (2017). *Las prácticas de responsabilidad social empresarial y su impacto en la cultura organizacional. Estudio de caso: Coca Cola de Ecuador S.A.* [Ingeniero Comercial]. Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción* (T. Kauf, Ed.; Traducción). Editorial Anagrama.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*.
- Brambilia Garrido, F. V. (2008). *¿Responsabilidad social o filantropía? La acción de Coca-Cola, Walmart y MacDonalds* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Brieva, S. (2006). *Dinámica sociotécnica de la producción agrícola en países periféricos: configuración y reconfiguración tecnológica en la producción de semillas de trigo y soja en Argentina, desde 1970 a la actualidad*. [Doctorado en Ciencias Sociales]. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Bruun, H., & Hukkinen, J. (2008). Cruzando fronteras: un diálogo entre tres formas de comprender el cambio tecnológico. En H. Thomas & A. Buch (Eds.), *Actos, actores y artefactos. Sociología de la tecnología*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Calderón, J., & Fábregas, C. (2013). MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE COCA-COLA FEMSA. *Liderazgo Estratégico*, 3(1), 120–134.
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/liderazgo/index.php/liderazgo/index>
- Callon, M. (2008). La dinámica de las redes tecno-económicas. En H. Thomas & A. Buch (Eds.), *Actos, actores y artefactos. Sociología de la tecnología* (pp. 147–184). Universidad Nacional de Quilmes.
- Cardona, D. A. (s/f). *La responsabilidad social empresarial. Concepto, evolución y tendencias. The corporate social responsibility concept, trends and development*.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268–295.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Cartagena, R., & Javier, J. (2016). *Propuesta de un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes: estudio de caso en una pyme del sector servicios*.
<https://doi.org/DOI:10.7203/CIRIEC-E.92.10735>
- Castañeda, E. (2022, noviembre 27). Entregan reconocimientos a 90 tenderas de Tijuana. *El Imparcial*.
<https://www.elimparcial.com/tij/tijuana/2023/11/27/entregan-reconocimientos-a-90-tenderas-de-tijuana/>
- Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (2021). *Guía de participación para el proceso de obtención del Distintivo ESR® y Manual de uso de la aplicación para responder el cuestionario diagnóstico Responsabilidad Social Empresarial*. www.cemefi.org/esr

- CETYS Institucional. (2008, septiembre 8). *Entrega Donativo Corporación Del Fuerte a CETYS Universidad*. VOCETYS. <https://www.cetys.mx/noticias/entrega-donativo-corporacin-del-fuerte-a-cetys-universidad/>
- CETYS Institucional. (2013a, julio 17). *Visitan Corporación del Fuerte*. VOCETYS. <https://www.cetys.mx/noticias/visitan-corporacin-del-fuerte/>
- CETYS Institucional. (2013b, septiembre 4). *Corporación Del Fuerte entrega donativo*. VOCETYS. <https://www.cetys.mx/noticias/corporacin-del-fuerte-entrega-donativo-2/>
- CETYS Institucional. (2014, junio 16). *Otorgan Becas de Movilidad Corporación Del Fuerte*. VOCETYS. <https://www.cetys.mx/noticias/otorgan-becas-de-movilidad-corporacin-del-fuerte/>
- Cetys Institucional. (2023, mayo 18). Experiencia CDF una gran oportunidad para estudiantes. VOCETYS. <https://www.cetys.mx/noticias/experiencia-cdf-una-gran-oportunidad-para-estudiantes/>
- Chu, M., Muhamad, H. B., Mustapha, M. B., San, O. T., Zan, F., & Jia, X. (2022). Research Trends in Corporate Social Responsibility and Innovation: A Bibliometric Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142114185>
- Coca-Cola Company, T. (2022). *Coca-Cola 2021 Business & Environmental, Social and Governance Report*.
- Coca-Cola cumplió 90 años en México. (2016, mayo 2). *El Empaque*. <https://www.elempaque.com/es/noticias/coca-cola-cumplio-90-anos-en-mexico>
- Contreras, O. F. (2008). Maquiladoras, aprendizaje tecnológico y política industrial en el norte de México. *Economía Informa*, 352, 127–146.
- Coparmex Tijuana. (2022, julio 21). *Coparmex Tijuana Al Aire Episodio #13-Raúl Castañeda-CocaCola Una Empresa Con Responsabilidad Social* [Broadcast]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OjQw0Xy-0P4>
- Corporación Del Fuerte. (s/f). *Política de Corporación Del Fuerte*. Recuperado el 14 de marzo de 2024, de <https://www.cef.com.mx/politica.aspx>
- Cortés Méndez, J. T. (2019). *Prácticas de responsabilidad social corporativa en las empresas del sector tecnológico de la industria maquiladora en Tijuana, Baja California, México* [Tesis de Maestría]. Universidad Autónoma de Baja California.
- Cretini, I., Delfini, M., & Quadrana, A. (2021). Determinantes de la autonomía local en la gestión del trabajo en empresas multinacionales. El caso de las subsidiarias argentinas. *Ensayos de Economía*, 31(58), 109. <https://doi.org/10.15446/ede.v31n58.88667>
- David, V. S., & María, M. (2014). *El desarrollo de la responsabilidad social empresarial como política organizacional en Coca Cola – Femsa*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:152316153>
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45–50. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9)
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312–322.

- Davis, K. (2016). Corporate Social Responsibility. En W. Cragg, M. S. Schwartz, & D. Weitzner (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (2nd ed., pp. 23–30). Routledge. Taylor and Francis Group.
- de Castro Seixas, M. A., Perez Peña, M. A., Paiva de Andrade, E., Cândido, J. C., & Rodrigues Souza de Brito Costa, M. (2017). Responsabilidad social y cultura: un estudio fenomenográfico desde el punto de vista del liderazgo en una empresa de ingeniería. *Ciencias Económicas*, 2, 29–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.14409/rce.v2i0.7236>
- DESUR. (s/f). *Responsabilidad Social Empresarial: Buenas Prácticas y Recomendaciones*. Recuperado el 29 de abril de 2024, de https://www.academia.edu/39201012/Responsabilidad_Social_Empresarial_Buenas_Pr%C3%A1cticas_y_Recomendaciones_DESUR_Desarrollando_regiones_sostenibles_a_trav%C3%A9s_de_PYMES_responsables
- Diez cosas que no sabías sobre la historia de sostenibilidad de Coca-Cola*. (s/f). The Coca Cola Company. Recuperado el 24 de abril de 2024, de <https://www.coca-colacompany.com/about-us/history/coca-colas-sustainability-history>
- Díez, D., Díaz-Ospina, J., Robledo, S., & Rodríguez-Córdoba, M. del P. (2022). Tendencias teóricas y desafíos en la comunicación de la responsabilidad social corporativa. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 20(40), 146–176. <https://doi.org/10.22395/anr.v20n40a7>
- Duque Orozco, Y. V, Acevedo Cardona, M., & Rendón Acevedo, J. A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196–206.
- Ecological Footprint - Global Footprint Network*. (s/f). Recuperado el 11 de julio de 2024, de <https://www.footprintnetwork.org/our-work/ecological-footprint/>
- Editorial RSyS. (2023, enero 20). *La Responsabilidad Social en México*. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. <https://responsabilidadsocial.net/la-responsabilidad-social-en-mexico/>
- El Sol de Tijuana. (2020, julio 9). Corporación del Fuerte junto con Cáritas Mexicana, promueve la alimentación en Tijuana. *El Sol de Tijuana*. <https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/corporacion-del-fuerte-junto-con-caritas-mexicana-promueve-la-alimentacion-en-tijuana-5468709.html>
- Espinoza Valle, V. A. (1998). Tijuana: pasado y presente. Del crecimiento acelerado a la tragedia urbana. En V. G. Muro (Ed.), *Ciudades provincianas de México: historia, modernización y cambio cultural* (pp. 391–403). El Colegio de Michoacán.
- Expok. (2018, marzo 8). *Empoderamiento a las mujeres, clave para el desarrollo de México*. Expok. Comunicación de sostenibilidad y RSE. <https://www.expoknews.com/empoderamiento-a-las-mujeres-clave-para-el-desarrollo-de-mexico/>
- FEMSA. (2021). *Informe de Sostenibilidad FEMSA*.
- Fernández Rodríguez, R. M. (1995a). *Las medianas empresas y las instituciones no lucrativas en México*.

- Fernández Rodríguez, R. M. (1995b). *LAS MEDIANAS EMPRESAS Y LAS INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS EN MEXICO*.
- Figueroa Torres, J. (2024, febrero 25). *Normas ISO, aliadas de la sostenibilidad (Parte I)*. Feed LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7167873451842605058/>
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa* (2nd ed.). Ediciones Morata. www.edmorata.es
- Flont Playán, I., Gudiño Pérez, P., Medina Salgado, C., Sánchez Martínez, A., & Cardoso Brum, M. (2010). Responsabilidad social empresarial en América Latina: Un panorama general. *Administración y organizaciones*, 57–73.
- Fong Villegas, F. M., Salaiza Lizárraga, F. de la C., Vega Osuna, L. A., & Reyes Bazua, X. (2022). Hipocresía corporativa: un concepto poco nombrado de la responsabilidad social empresarial. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 397–409. <https://doi.org/10.36390/telos242.12>
- Forbes Staff. (2021a, marzo 8). Proyecto de capacitación a mujeres ayuda a resolver problemas sociales. *Forbes Centroamérica*. <https://forbescentroamerica.com/2021/03/08/proyecto-de-capacitacion-a-mujeres-ayuda-a-resolver-problemas-sociales>
- Forbes Staff. (2021b, junio 30). 5 nuevos restaurantes que consolidan a Tijuana como “capital gourmet”. *Forbes México*.
- Foro de expertos en RSE. (2007). *Informe del Foro de Expertos en responsabilidad social de las empresas*. <https://observatoriorsc.org/informe-del-foro-de-expertos-en-responsabilidad-social-de-las-empresas/>
- Gaceta UNAM. (2019, octubre 28). México, primer consumidor de refrescos en el mundo. *Gaceta UNAM*. <https://www.gaceta.unam.mx/mexico-primer-consumidor/#:~:text=%E2%80%9CEl%20alto%20consumo%20de%20refrescos,de%20la%20calidad%20de%20vida.>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Aldine Transaction .
- Gobierno Municipal de Cuauhtémoc. (2020, mayo 23). *Dona Compañía Embotelladora del Fuerte productos de la marca Coca-Cola a gobierno de Cuauhtémoc*. Sale de prensa Municipio Cuauhtémoc. <http://municipiocuauhtemoc.gob.mx/dona-compania-embotelladora-del-fuerte-productos-de-la-marca-coca-cola-a-gobierno-de-cuauhtemoc/>
- Gómez Haro, N. I., Vargas Hernández, J. G., Dávalos, J., & Montes Torres, M. de L. (2020). Integración de la seguridad y salud laboral y la responsabilidad social empresarial en una embotelladora de México: un estudio de caso. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 26, 197–212.
- Gomis, R., Carrillo, J., & Micheli, J. (2021). *Las multinacionales en datos. Empleo, recursos humanos e innovación en México*. El Colegio de la Frontera Norte.
- GRI - Acerca de GRI. (s/f). Recuperado el 29 de noviembre de 2023, de <https://www.globalreporting.org/about-gri/>

- Guerrero, R. F., Taboada, L. R., & Moya, V. S. (2018). *Supervivencia de empresas sociales de nueva creación. Un enfoque basado en el análisis cualitativo comparativo fsQCA*.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:165469591>
- Hernández, J. M. (2022, abril 30). Corporación del Fuerte Coca-Cola, encabeza jornada de limpieza. *El Sol de Tijuana*. <https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/corporacion-del-fuerte-coca-cola-encabeza-jornada-de-limpieza-8216065.html>
- Hernández, M. (2023, septiembre 25). Tijuana lidera la concentración de Maquiladoras en Baja California. *Sociedad noticias*.
- Herrera, J. (2017). *La investigación cualitativa*.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1167>
- Huges, T. P. (2008). La evolución de los grandes sistemas tecnológicos. En *Actos, actores y artefactos: sociología de la tecnología* (pp. 101–145). Universidad Nacional de Quilmes.
- INEGI. (2008). *Banco de Indicadores*. Sistema de Consulta.
<https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?t=18&ag=02004#D18>
- INEGI. (2014). *Industria alimentaria*.
[https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/food-manufacturing#:~:text=Seg%C3%BAAn%20datos%20del%20Censo%20Econ%C3%B3mico%202019%2C%20se%20totalizaron%20204%2C623%20unidades,%20y%20Puebla%20\(17%2C958\)](https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/food-manufacturing#:~:text=Seg%C3%BAAn%20datos%20del%20Censo%20Econ%C3%B3mico%202019%2C%20se%20totalizaron%20204%2C623%20unidades,%20y%20Puebla%20(17%2C958)).
- International Alert. (2006). *Local business, local peace: The peacebuilding potential of the domestic private sector*. <https://www.international-alert.org/publications/local-business-local-peace/>
- Jiménez, G. (2014). Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz de Colombia. *Cuadernos de administración*, 27(48), 11–33.
- Jiménez Peña, G. (2014). Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 27(48), 11–33.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth.
- Juliana, A., Morales, M., Lucía, M., Londoño, G., Antonio Vélez Ramírez, R., & Y Vélez, M. L. (2022). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 24(41), 132–115. <https://doi.org/10.15332/22484914.7731>
- Keilmann, J., & Koch, T. (2023). When Environmental Claims are Empty Promises: How Greenwashing Affects Corporate Reputation and Credibility. *Environmental Communication*, 18(3), 266–284. <https://doi.org/10.1080/17524032.2023.2267782>
- Kelly, L. (2022, junio 21). *History of Sustainability Reporting*. Energy Elephnat Blog.
<https://blog.energyelephant.com/history-of-sustainability-reporting/#:~:text=As%20this%20shift%20towards%20sustainable,of%20the%20largest%20multinational%20companies>.
- Kim, B.-J., Kim, M.-J., & Lee, J. (2022). The influence of corporate social responsibility on safety behavior: The importance of psychological safety and the authentic leadership. *Frontiers in Public Health*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1090404>

- Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203–217. <https://doi.org/10.1016/J.IJRESMAR.2003.12.003>
- Knox, S., & Maklan, S. (2004). Corporate Social Responsibility:: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes. *European Management Journal*, 22(5), 508–516. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2004.09.009>
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas* (5a ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Local. (2021, marzo 10). Corporación del Fuerte inaugura espacio activo “Parque El Paraíso” en Ensenada. *El Sol de Tijuana*.
- López, A. (2020, junio 12). Dona Compañía Embotelladora Del Fuerte jugo, agua, leche y suero al ayuntamiento de Ahome. *debate*. <https://www.debate.com.mx/losmochis/Compania-Embotelladora-del-Fuerte-hace-donativo-al-Ayto-de-Ahome-20200512-0242.html>
- López Regalado, M. E., Perusquía Velasco, J. M., Valladares Icedo, O., Villalón Cañas, R., & Ramírez Torres, M. (2015). La responsabilidad social empresarial, compromiso con la comunidad y el cuidado del medio ambiente. *Sotavento M.B.A.*, 26, 54. <https://doi.org/10.18601/01233734.n26.06>
- Lozano Sosa, S. V. (2005). *De la marca a la imagen corporativa: el caso de Coca Cola Company en México*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Luque-Vílchez, M., Husillos, J., & Larrinaga, C. (2024). The construction of the normative persuasion of social and environmental reporting regulation. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2023-0816>
- Manzoni, A. (2007). *A new approach to performance measurement using data envelopment analysis: Implications for Organisation Behaviour, Corporate Governance and Supply Chain Management* [Doctor of Business Administration]. Victoria University.
- Martínez Cuero, J. (2019). El impacto de las empresas transnacionales en las condiciones de vida de la población en Tijuana (México). *Revista de El Colegio de San Luis*, 19, 61–89. <https://doi.org/10.21696/rcsl9192019946>
- Martínez Martínez, A. (2009). Capacidades de innovación y aprendizaje tecnológico. Un estudio de caso. En A. Martínez Martínez, P. L. López de Alba, A. García Garnica, & S. Estrada Rodríguez (Eds.), *Innovación y competitividad en la sociedad del conocimiento* (pp. 165–186). Plaza y Valdés Editores.
- Martínez Martínez, A., García Garnica, A., & Murguía Morales, J. (2009). Trayectoria Productiva y Tecnológica de General Motors en México: el Caso del Complejo Silao, Guanajuato. *Ciencia@UAQ*, 2(2), 79–93. https://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v2-n2/Trayectoria.pdf
- Matus Ruiz, M., Carrillo Viveros, J., & Prudencio González, R. (2023a). Entre la responsabilidad y la innovación social corporativa: cinco casos de estudio de empresas multinacionales en México. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 11(25), 1–18. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2023.25.84976>
- Matus Ruiz, M., Carrillo Viveros, J., & Prudencio González, R. (2023b). Entre la responsabilidad y la innovación social corporativa: cinco casos de estudio de empresas multinacionales en México.

- Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 11(25), 1–18.
<https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2023.25.84976>
- Meier, G. E. (2012). *Trayectoria sociotécnica de las tecnologías de postcosecha en cítricos. Desde los inicios de la citricultura en el nordeste de Entre Ríos a la actualidad* [Magister en procesos locales de innovación y desarrollo rural]. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Mishra, P. (2023, septiembre 9). *¿Qué es ESG?*
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7099986130464309248/>
- Molinero, P. (2020). *Historia y Evolución de la Responsabilidad Social*.
<https://www.linkedin.com/pulse/historia-y-evoluci%C3%B3n-de-la-responsabilidad-social-molinero-durand/?originalSubdomain=es>
- Mora Guamán, H. M., & Serrano Aguilar, J. F. (2024). Responsabilidad Social Empresarial: Modelo para Potenciar la Imagen Corporativa en Entidad Bancaria Pública en Ecuador. *Revista Científica*, 9(31), 144–165. <https://doi.org/10.29394/SCIENTIFIC.ISSN.2542-2987.2024.9.31.7.144-165>
- Mora, M. C. (2014). El modelo de la triple hélice en la comprensión y desarrollo de proyectos sociales complejos en Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 5, 115–130.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:161923104>
- Nosotros / Industria Mexicana de Coca-Cola*. (s/f). Recuperado el 9 de septiembre de 2023, de
<https://www.coca-colamexico.com.mx/nosotros>
- OCDE, O. para la C. y D. (2000). *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*.
- Ojeda Hidalgo, J. F., Conraud Koellner, E., & Archundia Fernández, E. (2013). Responsabilidad Social Corporativa en Empresas Transnacionales. *Proyecciones*, VIII(8), 143–162.
- Ordóñez, E. M. (2016). Estética de los lugares de paso en la literatura de la frontera norte de México. *Chasqui-revista De Literatura Latinoamericana*, 45(2).
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:165636459>
- Padilla, K. (2024, abril 15). Crea Corporación del Fuerte programa de becas en UABC. *El Vigía*.
- Palacios, M. Á. (2023, junio 9). Con propuestas, busca Iniciativa Tijuana Río Conecta crear conciencia ambiental. *El Imparcial*.
- Palos Delgadillo, H., Lozano Montes De Oca, E. E., & Oliveros Sánchez, R. M. (2023). Percepción del Cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial de Pequeñas Empresas Comerciales Ubicadas En Ciudad Guzman, Jalisco. *Vinculatégica EFAN*, 9(2), 70–87.
<https://doi.org/10.29105/VTGA9.2-267>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods. Integrating Theory and Practice* (4th ed.).
- Pineda, R. (2023, mayo 17). Reciclaje en México muestra avances frente al desafío ambiental. *El País*.
<https://elpais.com/sociedad/2023-05-17/reciclaje-en-mexico-muestra-avances-frente-al-desafio-ambiental.html#:~:text=Una%20industria%20consciente%20y%20evolutiva&text=En%20contexto%2C%20actualmente%20M%C3%A9xico%20posee,industria%20de%20bebidas%20y%20alimentos.>

- Posturas*. (2024). <https://www.coca-cola.com/mx/es/legal/posturas#:~:text=Generamos%20una%20derrama%20econ%C3%B3mica%20que,1%20mill%C3%B3n%20de%20forma%20indirecta>.
- Prado Abuín, F. (2021). *Los 7 pecados capitales al medir la reputación corporativa REPUTACIÓN Y RIESGO REPUTACIONAL*.
- Prado Abuín, F. (2022, junio 23). La economía de la reputación. *VII Foro Sector Porcino*.
- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. (2016, septiembre 5). *Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/profepa/documentos/ley-general-para-la-prevencion-y-gestion-integral-de-los-residuos-62914>
- Pulido, A., & Ramiro, P. (2008). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS EN COLOMBIA. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, II(19), 223–250.
- Ramirez, Y. L. B., & Alvarez, J. A. C. (2017). *Análisis de los aportes de la contabilidad ambiental a la gestión empresarial en el marco de la responsabilidad social en Colombia*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:165139890>
- Rapley, T. (2014). *Los análisis de conversación, del discurso y de documentos en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata.
- Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E., & García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial: Vol. 1st Edition* (1st ed.). Pearson Educación.
- Raúl. (2016, marzo). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. ¿Qué es y cómo beneficia a mi empresa? – Visión Industrial*. <https://visionindustrial.com.mx/industria/calidad/responsabilidad-social-empresarial-que-es-y-como-beneficia-a-mi-empresa>
- Rebeiz, K. S. (2024). The evolutionary journey of the American corporation and its governance over two centuries. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(4), 743–763. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2023-0249>
- Redacción. (2021, febrero 4). Compañía Embotelladora del Fuerte apoya a personal médico con hidratación. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tij/tijuana/2021/02/04/compania-embotelladora-del-fuerte-apoya-a-personal-medico-con-hidratacion/>
- Redacción. (2022a, mayo 29). Corporación del Fuerte, comprometida con el cuidado del agua. *El Sol de Tijuana*. <https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/corporacion-del-fuerte-comprometida-con-el-cuidado-del-agua-8353394.html>
- Redacción. (2022b, mayo 31). Continúa el proyecto “Escuelas Verdes” de Corporación del Fuerte. *El Sol de Tijuana*. <https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/continua-el-proyecto-escuelas-verdes-de-corporacion-del-fuerte-8366440.html>
- Redacción. (2022c, junio 2). Corporación Del Fuerte rehabilita Canchas Deportivas en la 10 de Mayo. *El Sol de Tijuana*. <https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/corporacion-del-fuerte-rehabilita-canchas-deportivas-en-la-10-de-mayo-8377760.html>

- Redacción. (2022d, agosto 6). Gigantes del barrio, aliados en el empoderamiento económico de México. *El Sol de Tijuana*. <https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/gigantes-del-barrio-aliados-en-el-empoderamiento-economico-de-mexico-8700096.html>
- Redacción. (2022e, noviembre 25). Nación Verde, Coca-Cola y gobierno reforestan en Parque Esperanto. *El Sol de Tijuana*. <https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/nacion-verde-coca-cola-y-gobierno-reforestan-en-parque-esperanto-9241955.html>
- Redacción Infobaja. (2014a, abril 7). Mueve Coca Cola a Tijuana. *Infobaja*. <https://www.infobaja.info/mueve-coca-cola-a-tijuana/>
- Redacción Infobaja. (2014b, octubre 17). Aporta Coca Cola acciones en salud y ambiente. *Infobaja*. <https://www.infobaja.info/aporta-coca-cola-acciones-en-salud-y-ambiente/>
- Redacción Infobaja. (2016, septiembre 22). Entregan Coca Cola Vive tu Parque en Tijuana. *Infobaja*. <https://www.infobaja.info/entregan-coca-cola-vive-tu-parque-en-tijuana/>
- Redacción Zeta. (2019a, junio 24). Convoca Corporación del Fuerte a jóvenes tijuanaenses para limpiar la playa. *Semanario Zeta*. <https://zetatijuana.com/2019/06/convoca-corporacion-del-fuerte-a-jovenes-tijuanaenses-para-limpiar-la-playa/>
- Redacción Zeta. (2019b, septiembre 23). Corporación del Fuerte se une a “Salvemos el Agua”. *Semanario Zeta*. <https://zetatijuana.com/2019/09/corporacion-del-fuerte-se-une-a-salvemos-el-agua/>
- Redacción/GH. (2022a, mayo 25). Corporación del Fuerte redobla su compromiso de hacer uso responsable del agua. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tij/tijuana/2022/05/25/corporacion-del-fuerte-redobla-su-compromiso-de-hacer-uso-responsable-del-agua/>
- Redacción/GH. (2022b, julio 28). UNID y Corporación del Fuerte realizan limpieza de espacio público y reforestación. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tij/tijuana/2022/07/28/unid-y-corporacion-del-fuerte-realizan-limpieza-de-espacio-publico-y-reforestacion/>
- Redacción/GH. (2023a, enero 23). Inauguran en Garita de Otay mural comunitario. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tij/tijuana/2023/01/23/inauguran-en-garita-de-otay-mural-comunitario/>
- Redacción/GH. (2023b, mayo 16). Impulsa gobierno de Marina del Pilar el reciclaje para construcción de un futuro más sustentable. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tij/tijuana/2023/05/16/impulsa-gobierno-de-marina-del-pilar-el-reciclaje-para-construccion-de-un-futuro-mas-sustentable/>
- Redacción/GH. (2023c, mayo 16). Inauguran Corporación del Fuerte y PetStar planta de acopio en Tijuana. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tij/tijuana/2023/05/16/inauguran-corporacion-del-fuerte-y-petstarplanta-de-acopio-en-tijuana/>
- Redacción/GH. (2023d, julio 25). Publi-relacionistas organizan foro sobre responsabilidad social y comunicación. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tij/tijuana/2023/07/25/publi-relacionistas-organizan-foro-sobre-responsabilidad-social-y-comunicacion/>

- Redacción/GH. (2023e, julio 27). Asociaciones civiles y publirrelacionistas intercambiaron experiencias en foro de Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tij/tijuana/2023/07/27/asociaciones-civiles-y-publirrelacionistas-intercambiaron-experiencias-en-foro-de-responsabilidad-social-corporativa-y-comunicacion/>
- Redacción/GH. (2023f, septiembre 6). Coca-Cola realizó jornada de limpieza en Playas de Tijuana. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tij/tijuana/2023/09/06/coca-cola-realizo-jornada-de-limpieza-en-playas-de-tijuana/>
- Redacción/GH. (2023g, octubre 7). Ambientalistas unen esfuerzos para limpiar el Arroyo Alamar. *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tij/tijuana/2023/10/07/ambientalistas-unen-esfuerzos-para-limpiar-el-arroyo-alar-mar/>
- Redacción/Infobaja. (2022, mayo 24). Dan inicio al proyecto “Escuelas Verdes de Tijuana”. *Infobaja*. <https://www.infobaja.info/dan-inicio-al-proyecto-escuelas-verdes-de-tijuana/>
- Restrepo Úsuga, D. M., & Mosquera Urrego, J. E. (2020). Relación entre la responsabilidad social corporativa y las multinacionales. *En Contexto*, 8(13), 47–68. <https://orcid.org/0000-0001-5007-4778>
- Rivera García, C., & Alarcón Pérez, L. M. (2018). Carrera académica: una mirada desde el concepto de trayectoria de Pierre Bourdieu. *Ciencia y Sociedad*, 43(3), 13–23. <https://doi.org/10.22206/CYS.2018.V43I3.PP13-23>
- Rodríguez, J., & Isaías, A. (2020). *Las mejoras que ofrece la creación de valor compartido en la competitividad para las empresas*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:226120320>
- Romo Jiménez, A. M. (2016, enero 14). Responsabilidad Social Empresarial y su evolución en México. *5to Congreso Nacional de Ciencias Sociales. La agenda emergente de las Ciencias Sociales: Conocimiento, Crítica e Intervención*. <http://eprints.uanl.mx/9733/3/RSE.pdf>
- Ruiz Vargas, B., & Aceves Calderón, P. (2015, febrero 16). Pobreza y desigualdad social en Tijuana. *El Bordo Magazine*. <https://uia-foundation.org/wp-content/el-bordo/02/Tijuana-00.php>
- Ruíz Vázquez, H. D. (2023). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial en Farmacéuticas: Perspectivas y Desafíos. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 4(2), 137–156. <https://doi.org/10.61616/RVDC.V4I2.51>
- Salamanca Riaño, J. C. (2015). El lado Coca Cola de la responsabilidad social. La responsabilidad social y enfoque corporativo de Coca-Cola. La verdad de los proyectos sociales. *Seminario Internacional*. <https://repository.ugc.edu.co/handle/11396/2804>
- Saldaña Rosas, A. J. (2010). Responsabilidad social empresarial: Hacia una agenda de investigación en México. *Administración y organizaciones*, 12(24), 75–89. <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>
- Santos Morales, R. (2021). Poder, legitimidad y urgencia de la responsabilidad social de las organizaciones a través de la publicidad para el desarrollo sostenible. *Sintaxis*, 96–110. <https://doi.org/10.36105/stx.2021edesp50aniv.06>
- Secretaría de Economía. (2016, mayo 27). *Responsabilidad Social Empresarial*. <https://www.gob.mx/se/articulos/responsabilidad-social-empresarial-32705>

- Sistema sociotécnico.* (s/f). Recuperado el 30 de septiembre de 2023, de https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php?title=Sistema_sociot%C3%A9cnico&mobileaction=toggle_view_desktop
- @SomosCocaCola. (2020, marzo 7). #5by20 es una iniciativa global de Coca-Cola nacida en 2010. <https://twitter.com/somoscocacola/status/1236305668782637056>
- Strandberg, L. (2010). La responsabilidad social corporativa en la cadena de valor. *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 6. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-123.pdf>
- Sustentabilidad.* (s/f). Recuperado el 9 de noviembre de 2023, de <https://www.coca-cola.com/mx/es/sustainability>
- The Coca-Cola Company. (2011). *125 years of sharing happiness.*
- The Coca-Cola Company. (2022). *BUSINESS & SUSTAINABILITY REPORT.*
- The Coca-Cola Company. (2023, marzo 31). *Coca-Cola comparte objetivos clave que detallan su estrategia de seguridad hídrica para 2030.* Media Center. <https://www.coca-cola.com/mx/es/media-center/seguridad-hidrica-2030#:~:text=La%20estrategia%20hol%C3%ADstica%20de%20Coca,la%20vida%20de%20las%20personas.>
- The Coca-Cola System.* (s/f). Recuperado el 9 de febrero de 2024, de <https://www.coca-colacompany.com/about-us/coca-cola-system>
- Thomas, H. (1999). *Dinámicas de inovacao na Argentina (1970-1995): abertura comercial, crise sistémica e rearticulacao* [Tesis de doctorado]. Universidade Estadual de Campinas.
- Thomas, H. (2008). Estructuras cerradas versus procesos dinámicos: trayectorias y estilos de innovación y cambio tecnológico. En H. Thomas, A. Buch, M. Fressoli, & A. Lalouf (Eds.), *Actos, actores y artefactos. Sociología de la tecnología* (pp. 217–262). Universidad Nacional de Quilmes.
- Thomas, H. (2012). Tecnologías para la inclusión social en América Latina: de las tecnologías apropiadas a los sistemas tecnológicos sociales. Problemas conceptuales y soluciones estratégicas. En H. Thomas, M. Fressoli, & G. Santos (Eds.), *Tecnología, desarrollo y democracia. Nueve estudios sobre dinámicas sociotécnicas de exclusión/inclusión social* (pp. 25–78). Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación .
- Thomas, H., Fressoli, M., Lalouf, A., Garrido, S., Santos, G., Juarez, P., Picabea, F., Montaña, S., & Vercelli, A. (2012). *Tecnologías para la inclusión social en América Latina: de las tecnologías apropiadas a los sistemas tecnológicos sociales. Problemas conceptuales y soluciones estratégicas* (H. Thomas, M. Fressoli, & G. Santos, Eds.). Tecnología, desarrollo y democracia. Nueve estudios sobre dinámicas socio-técnicas de exclusión/inclusión social; Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva e Instituto de Estudios sobre la Ciencia y la Tecnología - Universidad Nacional de Quilmes (IESCT-UNQ). <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/175%20Chap%20%20Thomas%20Tecn%20para%20la%20soc%20inclus%20en%20LA%202012.pdf>

- Tijuana, A. de. (2021). *Tijuana en números*.
<https://www.tijuana.gob.mx/webpanel/UMAIHipervinculos/Archivo/Hipervinculos/24-202177114524978-120212134.pdf>
- Uniradio Informa. (2019a, marzo 29). Corporación del Fuerte reconoce a atletas bajacalifornianos. *Uniradio Informa*. <https://www.uniradioinforma.com/tijuana/corporacion-fuerte-reconoce-atletas-bajacalifornianos-n510780>
- Uniradio Informa. (2019b, octubre 2). Coca-Cola, impulsa el reciclaje del PET en la región. *Uniradio Informa*. <https://www.uniradioinforma.com/tijuana/coca-cola-impulsa-reciclaje-pet-region-n527731>
- Uniradio Informa. (2019c, noviembre 7). *Embotelladora del Fuerte una empresa Socialmente Responsable*. <https://www.uniradioinforma.com/tijuana/embotelladora-fuerte-una-empresa-socialmente-responsable-n531274>
- Uniradio Informa. (2019d, noviembre 11). Corporación del Fuerte inaugura museografía Ciel en Cety's Universidad. *Uniradio Informa*. <https://www.uniradioinforma.com/tijuana/corporacion-fuerte-inaugura-museografia-ciel-cetys-universidad-n531621>
- Urteaga, E. (2010). La sociología de la empresa en Francia: una construcción progresiva. *Revista Internacional de Organizaciones (RIO)*, 5, 151–164. <http://www.revista-rio.org>
- Vargas Merino, J. A. (2021). Innovación social: ¿Nueva cara de la responsabilidad social? conceptualización crítica desde la perspectiva universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(2), 436–446. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Vera Sánchez, A. (2023). *¿Qué es la innovación social?* <https://sinca.gob.mx/imagenes/avs.pdf>
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Source: The Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. <https://www.jstor.org/stable/258977>
- Zamarripa, S. (2020, diciembre 1). Entrega Corporación Del Fuerte embotelladora de Coca-Cola, donativo a Cruz Roja de Tijuana. *El Sol de Tijuana*.
<https://www.elsoldetijuana.com.mx/local/entrega-corporacion-del-fuerte-embotelladora-de-coca-cola-donativo-a-cruz-roja-de-tijuana-6080170.html>
- Zeler, I., & Capriotti, P. (2018). Gestión interactiva de la comunicación de la RSE de las empresas de Argentina en Facebook. *Retos*, 8(16), 7–18. <https://doi.org/10.17163/RET.N16.2018.01>

Anexos:

Anexo 1: Tabla de evolución teórica de la responsabilidad social empresarial:

AUTOR	DEFINICIÓN	CITA
Howard Bowen	La responsabilidad social se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios de establecer políticas, para ejercer decisiones y seguir esas líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad.	Bowen, H. (1953). <i>Social Responsibilities of the businessman</i>
Milton Friedman	La responsabilidad social es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente es hacer tanto dinero como sea posible mientras se ajusten a las normas básicas de la sociedad, es decir, tanto al marco de la ley como a las costumbres éticas.	Friedman, M. (1962). <i>Capitalism and freedom</i> . Chicago: University of Chicago Press.
Clarence Walton	La responsabilidad social reconoce la íntima relación entre las corporaciones y la sociedad, así como también reconoce que tales relaciones deben de ser tomadas en cuenta por los directores ejecutivos mientras las corporaciones y sus socios concernientes, persiguen sus respectivos objetivos.	Walton, C. (1967). <i>Corporate Social Responsibilities</i> . Belmont, CA: Wadsworth.
Harold Johnson	Una firma responsable es aquella que su gerencia equilibra la multiplicidad de intereses, en vez de esforzarse solo por las ganancias de sus accionistas, una empresa responsable también toma en cuenta a sus empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación	Johnson, H. L. (1971). <i>Business in contemporary society: Framework and issues</i> . Belmont, CA: Wadsworth.
Robert Ackerman	Es la capacidad de respuesta social y no la responsabilidad la que debería ser la meta de las tareas sociales de la empresa. La capacidad de respuesta social de la empresa es la forma en que las mismas adquieren conciencia de las cuestiones sociales y, en consecuencia, responden a ellas.	Ackerman, R.W. (1973). <i>How companies respond to social demands</i> . Harvard Business Review, 51(4), 88-98.
Keith Davis	La responsabilidad social empresarial se refiere a la consideración de la empresa y la respuesta a cuestiones que van más allá de los estrechos límites económicos, técnicos y legales requeridos a la empresa.	Davis, K. (1973). <i>The case for and against business assumption of social responsibilities</i> . Academy of Management Journal, 16, 312-322.
Archie Carroll	La responsabilidad social de las empresas engloba las expectativas económicas, legales y éticas que la sociedad tiene de las organizaciones.	Carroll, A. (1979). <i>A three-dimensional conceptual model of corporate social performance</i> . Academy of

		Management Review, 4, 497-505.
Thomas Jones	La responsabilidad social es la noción que las corporaciones tienen como obligación hacia los grupos de la sociedad, además de los accionistas, misma que va más allá de la ley y los contratos sindicales.	Jones, T. (1980, Spring). Corporate social responsibility revisited, redefined. California Management Review, 59-67.
Ana María Castillo	La responsabilidad social de la empresa es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.	Castillo, A. (1988). Aproximación Metodológica al Contenido de la Responsabilidad Social de la Empresa. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, 19, 34-41,
Abigail McWilliams y Donald Siegel	Las acciones que parecen promover algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y de lo que exige la legislación.	McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. Academy Management Review, 26(1), 117-127.
Joaquín Marín, Alicia Rubio y Aragón, A.	La forma en la que la empresa afronta sus obligaciones de tipo económico, legal, ético o discrecional en beneficio de todos los grupos de interés.	Marín, J., Rubio, A. y Aragón, A. (2003). La responsabilidad social corporativa en la empresa: Un estudio bajo la perspectiva de recursos y capacidades. Universidad de Murcia, Murcia
Dionisio Fernández de Gatta	La responsabilidad social se refiere al proceso mediante el cual las empresas deciden voluntariamente al logro de una sociedad mejor y de un medio ambiente más limpio.	Fernández de Gatta, D. (2004). La responsabilidad social corporativa en materia ambiental. Boletín Económico de ICE
Mariano Nieto	La responsabilidad social es un concepto por el cual las empresas incorporan voluntariamente criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con sus grupos de interés.	Nieto, M. (2004). ¿Por qué adoptan criterios RSC las empresas españolas? Revista Economistas 104
José María Castellano Ríos y Javier	La responsabilidad social nace del propio concepto de ser humano y está ligada a la necesidad que hay en las personas de dignidad para nuestros semejantes y de libertad	Castellano, J. M. y Chércoles, J. (2005). La responsabilidad social

Chércoles Blázquez	responsable. Donde ser responsables implicaría participar en un proyecto en el que la libertad y los derechos de cualquier persona sean reconocidos.	corporativa. <i>Economistas</i> , 23(106). 58-60
Iván Martén	La responsabilidad social empresarial surge como expresión de la voluntad de las empresas de actuar responsablemente de acuerdo con los intereses sociales y como fiel reflejo de los valores éticos que se ponen de manifiesto en el respeto a las personas, al medio ambiente y a las reglas del juego de la sociedad.	Martén, I. (2005). Responsabilidad social empresarial: un debate de actualidad. <i>Economistas</i> 23(106)
José Luis Gallizo	La responsabilidad social se refiere a la puesta en práctica de políticas formales y de sistemas de gestión en el campo social y medioambiental, de las que luego debe informar de modo transparente y con contraste externo de los resultados.	Gallizo, J. L. (2006). Informar sobre la responsabilidad social de la empresa. Algo más que una moda. En Gallizo, J. L. (ed.), <i>Responsabilidad social e información medioambiental de la empresa</i> . Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA. España
William Frederick	La responsabilidad social implica la postura pública hacia la economía, a recursos humanos y a la voluntad de que los recursos se emplean para fines amplios.	Frederick, W. (2006). Corporation, be good!: The Story of Corporate Social Responsibility. Indianapolis, IN: Dog Ear Publishing.
Francisco Javier Caro y Mario Castellanos	La responsabilidad social supone un reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de las organizaciones, de las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales, y de respeto a los derechos humanos, que den lugar a la elaboración de políticas, estrategias y procedimientos, que satisfagan a los diferentes grupos de interés y que permitan configurar sus relaciones con estos.	Caro, F. J. y Castellanos, M. (2007). Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa [RSC] en la actividad turística. <i>Conocimiento, innovación y emprendedores: camino a futuro</i> .
Felipe Cajiga	La responsabilidad social es el compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente 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 respecto por la gente, los valores éticos, la comunidad, el medio	Cajiga, F. (2009). El concepto de responsabilidad social. Centro Mexicano para la Filantropía.

	ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.	
Patricia Huerta, Cyntia Rivera y Angelica Torres	Una expresión de la voluntad de las empresas a dar cumplimiento no sólo de sus obligaciones con los accionistas sino también a sus grupos de interés.	Huerta, P., Rivera, C. y Torres, A. (2010). Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: un estudio por estrategia corporativa, Horizontes empresariales, vol. 9, No. 2, 9 - 38.

Anexo 2: Entrevista aplicada al Gerente de Asuntos Públicos y Comunicación de la Corporación Embotelladora Del Fuerte.

Mi nombre es Merlin Puñales y soy estudiante de la Maestría en Desarrollo Regional del Colegio de la Frontera Norte. Estoy realizando mi investigación sobre la Trayectoria de la responsabilidad social en la Corporación Del Fuerte, por lo que me sería de mucha ayuda que Ud., en su calidad de Gerente de Asuntos públicos y comunicación me respondiera las siguientes preguntas, sus respuestas constituirán una parte central de la investigación. Asimismo, le informo que sus respuestas serán tratadas con la mayor discreción y solo serán utilizadas para los fines de esta investigación

1. Datos generales
 - a. Nombre completo
 - b. Edad
 - c. Cargo que ocupa
 - d. Tiempo que lleva ocupando este cargo
 - e. Cargo o empleo anterior
 - f. Último nivel de estudios cursados
2. Datos de la empresa.
 - a. En términos generales; ¿me podría describir lo que realiza esta empresa y como se relaciona con el corporativo de Coca Cola?
 - b. ¿De manera interna, cómo está organizada la empresa?
 - c. ¿Cuántos empleados tiene en cada planta?
 - d. ¿Su producción es para el consumo nacional o internacional? ¿Qué productos y en qué lugares distribuye su producto?
 - e. El estar ubicado en la frontera norte, ¿cómo cree ud. que influye en esta empresa, a diferencia de otros socios de Coca Cola en México?
 - f. En los tiempos actuales, el cumplimiento de estándares de producción, laborales y sociales son muy importantes ¿Con qué estándares de calidad, laborales y de responsabilidad social Uds. se relacionan? ¿Desde cuándo los tiene?
3. Programas de responsabilidad social
 - a. ¿Qué entiende Ud. como responsabilidad social empresarial?

- b. ¿Por qué es relevante la responsabilidad social en las empresas?
 - c. ¿Ha escuchado el concepto de innovación social empresarial? ¿Cómo la definiría?
 - d. ¿En qué momento se inician las acciones de responsabilidad social? ¿Cuáles serían?
4. Programas específicos en la empresa
- a. Previo a su administración que programas de responsabilidad social/innovación existían en la empresa?
 - b. Durante su administración, ¿qué programas se han implementado?
 - c. ¿Cómo se deciden qué actividades de este tipo debe realizar la empresa?
 - d. ¿Para realizar estas actividades se rigen por algún índice (GRI), o por alguna consideración teórica (CEMEFI)?
 - e. ¿Inciden de alguna manera los informes de sostenibilidad que realiza la Coca-Cola Company en la decisión de las acciones de responsabilidad e innovación social que se realizan en la Corporación Embotelladora Del Fuerte
 - f. ¿Qué elementos (sociales, económicos, etc.) se consideran para realizar las acciones de responsabilidad e innovación social?
 - g. ¿Qué actores son los que se vinculan a la empresa para realizar las acciones de responsabilidad e innovación social?
 - h. ¿Quiénes considera que son los principales beneficiarios de las acciones de responsabilidad e innovación social que realizan?
 - i. ¿Cuáles serían los principales programas de RSE que realiza? Me los podría describir: inicio, ¿tiempo de duración, objetivos y resultados?
 - j. ¿Cómo considera los resultados de los programas de RSE e ISE en Tijuana, exitosos o no cumplieron con sus objetivos, porque?
5. Elaboración e implementación de las políticas de RSE
- a. ¿Utilizan alguna tecnología para realizar las acciones de responsabilidad social?
 - b. ¿Cómo son convocados los empleados para participar en las acciones de responsabilidad social? ¿Cómo valora la participación de los empleados?
 - c. ¿Qué otras acciones les gustaría realizar como parte de la responsabilidad social de la CDF?

- d. ¿Existe un departamento, o una oficina subordinada a su departamento, con un especialista encargado de los temas de responsabilidad social empresarial?
 - e. ¿Publican informes de responsabilidad social anuales? ¿en dónde? ¿Se pueden consultar?
 - f. ¿Qué distingue el trabajo de responsabilidad social que se realiza en la CDF?
 - g. ¿Cuál cree que sea el futuro de la responsabilidad social aquí, en la CDF?
6. ¿Algo más que desea agregar sobre la RSE y la ISE en CDF?

Muchas gracias por sus respuestas

Anexo 3: Etapas de la trayectoria sociotécnica de la responsabilidad social empresarial en la Corporación Embotelladora Del Fuerte (CDF)

<i>Etapa/Aspectos</i>	<i>De 1991 a 2004</i>	<i>De 2005 a 2018</i>	<i>Del 2019 al 2024</i>
<i>Marco tecnológico predominante</i>	Predominio de intereses económicos La responsabilidad social estaba limitada a los patrocinios y filantropía.	Impulso por parte del corporativo y por los demás grupos de la IMCC a realizar acciones de RSE, pero estas eran limitadas y sin seguimiento. Se limitaban a dar apoyos monetarios y materiales (bebidas) para que otras instituciones aliadas realizaran las acciones	Cambio de liderazgo en la gestión de Asuntos Públicos y Comunicación. RS basada en el medio ambiente y con acciones de escalamiento. Protagonistas de sus acciones y emergen como empresa líder en RS con reconocimiento de instituciones de la región, con el respaldo de la IMCC.
<i>Grupos sociales relevantes como usuarios de las acciones de RS</i>	Accionistas	Accionistas, consumidores, universidad, gobierno,	Accionistas, consumidores, clientes, empleados, comunidades y gobiernos. No hay una postura clara en cuanto a los proveedores, que sí se percibe en otros grupos embotelladores.
<i>Metas de la empresa</i>	Crecimiento económico y regional	Crecimiento económico y regional RS solo de nombre, con énfasis en la reputación	Crecimiento económico. Las acciones de RS deben sumar al crecimiento de la empresa. La IMCC y la Fundación Coca-Cola como gestores de la RS
<i>Identificación del nexo problema-solución</i>	No existía la visión de que la empresa debía vincularse a la solución de los problemas sociales en la región.	La empresa no se veía como parte de la solución a los problemas sociales.	Se enfocan en problemas medioambientales que afectan a la empresa y en los que esta tiene poder de accionar. Se toman acciones concretas para solucionar estos problemas. Las problemáticas sociales insignia de la ciudad no son atendidas directamente

La autora es Licenciada en Sociología por la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, en Cuba. Ha sido profesora en el Departamento de Sociología de dicha institución y ha colaborado en diversos proyectos de la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE). Egresado de la Maestría en Desarrollo Regional de El Colegio de la Frontera Norte.

Correo electrónico: merlin.rachy@gmail.com

© Todos los derechos reservados. Se autorizan la reproducción y difusión total y parcial por cualquier medio, indicando la fuente.

Forma de citar:

Puñales Rodríguez, M. R. (2024). “Trayectoria sociotécnica de las acciones de responsabilidad e innovación social empresarial en la Corporación Embotelladora Del Fuerte en Tijuana, B.C.”. Tesis de Maestría en Desarrollo Regional. El Colegio de la Frontera Norte, A.C. México. pp. 106.