

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL POR  
DECRETO PRESIDENCIAL DEL 3 DE ABRIL DE 1981



“LA IMAGEN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE EMPRESA CERVEZAS  
CUAUHTÉMOC MOCTEZUMA, S.A. DE C.V., AGENCIA GUASAVE”

**TESIS**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN  
COMUNICACIÓN**

Presenta

**MANUEL TOMÁS DEMIRDJIAN Y PERCHEMLIAN**

**Director de Tesis:** Mtro. Moisés Peredo Salinas

**Revisora de tesis:** Mtra. Sylvia Hortensia Gutiérrez y Vera

Mtra. Liliana Bohórquez Borbón

México, D.F.

2004

## **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

### **Resumen del Trabajo de Titulación**

**Alumno:** Demirdjian y Perchemlian Manuel Tomás

**Título del trabajo:** “La Imagen de Responsabilidad Social de empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C. V., Agencia Guasave”

**No. de páginas:** 182

**Grado:** Maestría

**Departamento:** Comunicación

**Año:** 2004

**Director del Trabajo de Titulación:** M. C. Moisés Peredo Salinas

### **CONTENIDO**

#### **INTRODUCCIÓN**

#### **OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN**

El objetivo central de este trabajo es investigar la imagen de responsabilidad social que la empresa arriba mencionada tiene ante la comunidad del municipio de Guasave. Así mismo, ratificar o rectificar las tres vertientes que la hipótesis señala como posibles causas de que esta cervecera implemente labores de responsabilidad, las cuales se pueden circunscribir a tres puntos:

- Gozar de una buena imagen que permita adecuados posicionamiento y participación de mercados
- Obtener los beneficios fiscales que los donativos o patrocinios otorgan al ser deducibles de ingresos y, así, disminuir la carga impositiva
- Paliar los efectos negativos que la ingesta inmoderada o excesiva de cerveza ocasiona en la sociedad amén del costo social.

La distribución y venta de cerveza en el municipio de Guasave, al igual que en los estados de Sinaloa y Sonora, se da de manera exclusiva, y no intensiva o selectiva como pasa en las restantes treinta entidades de la república mexicana.

Esto causa que se den canonjías a ciertos integrantes de los sectores productivos ya que el contar con un negocio de venta de cerveza resulta altamente lucrativo, pues el índice de consumo de este producto es muy superior al de otras bebidas alcohólicas en estas dos entidades. Para conseguir las mencionadas canonjías se debe “cabildear” ante las autoridades gubernamentales y de la mencionada empresa para lograr la ambicionada licencia de distribución y venta. La misma

empresa ofrece diversas concesiones a las empresas como la pintura del local, préstamo de mobiliario y equipo entre otras cosas.

Por encima de lo anterior, el consumo de cerveza en este municipio constituye un ritual. Alrededor de la cerveza se han afianzado los lazos familiares y amistosos, o en algunos casos, se han roto. En torno a la cerveza se ríe y disfruta en fiestas y celebraciones de toda índole, pero también se llora y se sufre ya que su presencia en velorios y días de muertos es requisito casi indispensable.

- **DESARROLLO**

- a) **PROBLEMA**

La ingesta excesiva o inmoderada de cerveza trae aparejados diversos problemas de tipo social y económico ya que puede llegar a desintegrar a la familia, destruir a la persona consumidora, resquebrajar al economía familiar y dar pie a accidentes en los que se puede llegar a perder la libertad o la vida misma.

Cierto es que toda empresa busca la rentabilidad a través del incremento de sus ventas y participación de mercados, pero dónde debe establecerse el límite entre lo que es mercantilismo utilitario y responsabilidad social. ¿Qué tan útil y costeable es la labor de responsabilidad social de una empresa? ¿Qué puede perder una empresa que no implemente campañas de responsabilidad social?

- b) **METODOLOGÍA**

Se determinó, por el tipo de la temática a tratar, que la investigación fuera de tipo Cualitativa y, específicamente, a través de Entrevistas de Profundidad grabadas.

El método que se empleó fue el de historial sociológico del tipo “historial ideográfico”. En el estudio se manejaron diversas variables tales como: el concepto que los referentes tienen de la responsabilidad social corporativa o empresarial, la imagen de responsabilidad social de la que goza la empresa en cuestión, los valores positivos y negativos que la ingesta de cerveza trae consigo, la responsabilidad social de los intervinientes en los procesos de fabricación, distribución, comercialización, difusión y consumo entre otras cosas.

Por tratarse de una investigación cualitativa, el método de muestreo fue “no probabilístico, de criterio”, buscando a líderes de opinión o referentes de los estratos o sectores más representativos de la sociedad y cuya opinión, por consecuencia, resulte ser la más distintiva. La conformación de esta sectorización o estratificación fue de la siguiente manera:

- Sector de Académicos, compuesto por prestigiados directivos y académicos.
- Sector Medios de Comunicación, incluye a conocidos periodistas de uno de los diarios locales de mayor circulación y a locutores de uno de los grupos radiofónicos con mayor audiencia o “rating”.
- Sector Privado o Empresarial, abarca a titulares de asociaciones, cámaras o altos directivos de empresas.

- Sector Público o Gubernamental, integrado por funcionarios de instituciones federales y municipales con alta escolaridad.
- Sector Social o de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), compuesto por titulares de asociaciones civiles como el "Movimiento Cívico Guasavense", "Asociación 20-22", entre otras más.

Estas entrevistas fueron reforzadas con otra muy similar que se aplicó al Gerente de la cervecera en materia.

Los resultados del estudio se exponen tanto de manera detallada como sucinta por medio de cuadros sinópticos. El criterio de división de las interpretaciones se aglutina en torno al sector que emitió dichos juicios u opiniones

## • RESULTADOS

Por demás interesante resulta el enfoque que, cada uno de los tres líderes de opinión o referentes seleccionados de los cinco sectores de la población seleccionados para investigarse, tiene del significado de responsabilidad social empresarial: mientras que el sector académico da un enfoque más holístico al abarcar a públicos internos y externos de la empresa, el sector privado privilegia los valores, el social se centra en la satisfacción de las necesidades sociales, el público precisa en el desarrollo sustentable y el de los medios de comunicación enfatiza en atender a los más desprotegidos.

Respecto a la imagen de responsabilidad social de que esta empresa goza es, a grandes rasgos, aceptable ya que una pequeña minoría la "satanizó" como la responsable de muchas de las aflicciones sociales, una mayoría atribuyó básicamente esto a la falta de voluntad de los consumidores.

Con relación a la forma en que se distribuye y vende la cerveza, casi todos los líderes consideraron que debe cambiarse, hacerse más libre y más laxo, con objeto de que disminuya el cabildeo, los favoritismos, las componendas y algunos aspectos que dan pauta a corrupción en el otorgamiento de las licencias o permisos.

Tocante a las causas que dan pauta al consumo "sui generis" de cerveza que se dan en estos dos estados del noroeste de la república, Sinaloa y Sonora, son mayoritariamente atribuidas a las condiciones climáticas regionales donde se pueden llegar a alcanzar entre 45 y 50° C, durante la "canícula", y desconocen que la principal causa es la ocasión y no el clima. Prueba de esto es que el mes de mayor venta de cerveza es diciembre y no julio, agosto o septiembre.

## • CONCLUSIONES

Resultó mucho más interesante, de lo que se pensó, el llevar a cabo este estudio. Sobre todo en una ciudad como Guasave donde el consumo de cerveza, como ya se mencionó, es un ritual que va de lo social a lo cultural. Consumo que rompe las barreras sociales, de género, de condición y status social, de la proxemia, entre otros aspectos.

Sobre todo en los albores del tercer milenio, época en la que se da, por un lado, el imperio de un pragmatismo mercantilista íntimamente vinculado a la globalización y, por otro lado, un énfasis en los derechos humanos y los

postulados de la Revolución Francesa- libertad, igualdad y fraternidad. De la vinculación de estos dos aspectos y como equilibrio o balance entre ambos, surge la Responsabilidad Social Empresarial.

El hecho de que una empresa sea socialmente responsable no implica que desdeñe el beneficio económico y que solo busque un altruismo ingenuo o utópico y que no genere riqueza. La que conllevaría a mayor bienestar social.

Ambos aspectos beneficio económico y responsabilidad social pueden y deben ser complementarios y no necesariamente dicotómicos. La Responsabilidad Social Empresarial, tal como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, permite ampliar las perspectivas de éxito económico futuro de una empresa pues fomenta la aceptación social, la buena imagen ante la sociedad y la comprensión y tolerancia de las autoridades gubernamental.

## Índice

### Capítulo 1 La Empresa “Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C.V., Agencia Guasave”

1.1 Historia FEMSA Cerveza .....	14
1.2 Filosofía (Corazón Ideológico) .....	18
1.3 Estructura Organizacional Corporativa .....	23
1.4 Principales marcas de Cerveza .....	24
1.5 Plantas de producción y embotellamiento .....	24
1.6 Responsabilidad Social Corporativa de FEMSA.....	25

### Capítulo 2 La Imagen Corporativa

2.1 Semiósis Institucional .....	44
2.2 La Identidad Institucional o Corporativa.....	47
2.3 Importancia de la Identidad Corporativa .....	52
2.4 Factores Genéricos de la Identidad Corporativa.....	53
2.5 Clases de Identidad Corporativa.....	56
2.6 Métodos de Medición de la Identidad Corporativa .....	58

### Capítulo 3 La Responsabilidad Social en Empresas del Sector Privado

3.1 El concepto de Responsabilidad Social.....	66
--	----

3.2 Tipos de Responsabilidad .....	70
3.3 La Responsabilidad Corporativa o Empresarial .....	72
3.3.1 Diversos definiciones de la responsabilidad social corporativa.....	75
3.3.2 Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa y Filantropía .....	78
3.4 Finalidad de una empresa ética con responsabilidad social.....	79
3.5 Posiciones a favor y en contra de la Responsabilidad Social .....	82
3.6 Los Principios y Valores en la Empresa.....	92
3.6.1 Los Principios .....	93
3.6.2 Los Valores .....	99
3.6.2.1 Valores en la Organización.....	102

#### **Capítulo 4 Interpretación**

4.1 Definiciones de Responsabilidad Social.....	109
4.1.1 Cómo definen los líderes de opinión la Responsabilidad Social Empresarial.....	110
4.1.2 Características y objetivos de una empresa con Responsabilidad Social.....	113
4.2 Atributos y características que proyecta la imagen de Responsabilidad Social que proyecta la cervecera en los cinco sectores de líderes de opinión.....	116
4.2.1 Objetivos y características Responsabilidad Social que proyecta la Cervecera entre los cinco sectores.....	119
4.2.2 Atributos que proyecta en general la Imagen de Responsabilidad Social de la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C.V., Agencia Guasave .....	122
4.3 Responsabilidades de los intervinientes en el proceso mercadológico .....	129
4.3.1 Responsabilidad del fabricante.....	130
4.3.2 Responsabilidad del comercializador .....	130
4.3.3 Responsabilidad de los medios de comunicación.....	131
4.3.4 Responsabilidad de los consumidores .....	132

4.4 La ingesta de cerveza, valores y consecuencias .....	133
4.4.1 Razones por las que la gente ingiere cerveza .....	134
4.4.2 Valores que fomenta la ingesta de cerveza.....	136
4.4.3 Consecuencias de la ingesta inmoderada de cerveza.....	142
4.5. La forma en que se comercializa la cerveza en Guasave y en Sinaloa con relación a las demás entidades federativas .....	146
4.5.1 La distribución y venta de cerveza en Guasave y en Sinaloa (y Sonora) con relación al resto de la república.....	149
4.5.2 El consumo de cerveza en Guasave y Sinaloa.....	152
4.5.3 Opinión sobre los “aguajes”.....	155
4.5.4 Marca de cerveza predilecta .....	158
4.6 Observaciones y recomendaciones.....	159
<b>Capítulo 5 Conclusiones</b>	
Conclusiones.....	163

## Introducción

El consumo de cerveza en los estados de Sonora y Sinaloa y, concretamente en el municipio de Guasave perteneciente a éste último estado, supera, en gran medida, al consumo de otras bebidas con contenido alcohólico, sin dejar de considerar que la cerveza, por su bajo contenido de alcohol- 6° Gay Lussac- es considerada como una bebida de moderación.

No solo es diferente, cualitativa y cuantitativamente, este consumo de cerveza de estos estados a la mayoría de las entidades federativas, sino también lo son la forma de implementar su distribución y venta. Ambas se hacen de manera exclusiva en estos dos estados y no de manera intensiva o selectiva tal y como se acostumbra en las restantes 30 entidades.<sup>1</sup> Esto representa grandes ventajas tanto en el renglón de ventas como de control administrativo para distribuidores y vendedores.

---

<sup>1</sup> La distribución intensiva consiste en vender un producto o línea de éstos en cualquier tipo de negocio que esté autorizado para hacerlo, sin importar su ramo o especialidad. En la distribución selectiva sólo se permite la venta en negocios especializados en el ramo (cantinas, abarrotes,

Amén de las diferencias en las formas de distribución y venta, el consumo de cerveza en Guasave llega a constituir un ritual, fomenta la proxemia (“forma en que el hombre hace uso de su entorno para comunicar algo, la forma en que se maneja ese entorno para transmitir mensajes, con los espacios y los colores”<sup>2</sup>) y la cercanía entre individuos. Al calor de la ingesta de cerveza se han sellado o reafirmado vínculos de amistad, de compadrazgo, se han firmado convenios, contratos y acuerdos comerciales. Se han comprometido sentimentalmente algunas parejas, y la presencia de la cerveza es casi imprescindible en bodas, quince años, bautizos, todo tipo de fiestas e, incluso, en funerales y en la celebración del “día de muertos”, rituales tradicionales y de gran envergadura para la cultura mexicana y la subcultura sinaloense.

Se constituye como ritual, el consumir cerveza, porque a través de éste “la sociedad selecciona y fija, mediante acuerdos colectivos, los significados que la regulan.” Los rituales, explican Douglas e Isherwood, “sirven para contener el curso de los significados y hacer explícitas las definiciones públicas de lo que el consenso general considera valioso.”<sup>3</sup>

Si bien como se mencionó, el consumo de cerveza puede promover valores como la convivencia y la amistad, su consumo inmoderado o excesivo puede originar la pérdida de algunos de los valores que fortalecen y sustentan a la sociedad guasavense y sinaloense. Entre estos valores están la desintegración familiar, disminución en la calidad y niveles de vida, delincuencia, detrimento en la salud mental y física, hasta llegar a la pérdida de vidas por enfermedades o accidentes que pudieran tener su origen en el mencionado consumo excesivo o inmoderado de cerveza.

Las razones mencionadas en los párrafos anteriores dieron a pie a la decisión de implementar esta investigación del tipo Exploratoria, usándose la “Entrevista a fondo” a líderes de opinión o referentes locales, y con una muestra no probabilística de “Juicio o criterio”.

En esta investigación se establece como objetivo, determinar hasta que punto se cumple la expectativa de responsabilidad social, así como los motivos reales o trasfondo de estas acciones, que la empresa Cervezas

---

restaurantes, tiendas de autoservicio, tiendas de abarrotes). En la distribución exclusiva, los negocios intermediarios sólo comercializan las marcas de una determinada empresa a cambio de ciertas canonjías o privilegios como pertenecer a un reducido y selecto grupo de intermediarios comercializadores, concesiones en especie entre las que están la pintura del local, préstamo de mobiliario o refrigeradores, anuncios luminosos, entre algunas otras.

<sup>2</sup> Vargas, Gabriela, La Imagen del Éxito, México, Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., Décima cuarta reimpresión, 2000, pp. 33, 34

<sup>3</sup> Douglas e Isherwood en García Canclini, Néstor, El consumo cultural y su estudio en México: una propuesta teórica, México, Ed. Paidós, 2000, p. 32



Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C. V. de Guasave tiene con relación a sus públicos internos, externos y especiales.<sup>4</sup>

Es pertinente aclarar que a medida que el costo social de operación que la mencionada sociedad paga porque una empresa opere en su comunidad, mayor deberá ser el grado en que esta empresa sea socialmente responsable, de donde se deduce que costo social y responsabilidad social deben ser siempre directamente proporcionales.

Como se analizará posteriormente, la empresa socialmente responsable además de contar con buena imagen y la aprobación que la sociedad le otorga para que opere, asegura su permanencia y supervivencia futura, reafirma su participación y posicionamiento de mercado y se apega a los principios éticos establecidos en su Corazón Ideológico, integrado por la Misión, la Visión a largo plazo, los Valores o Virtudes y su Concepto de Negocio.

También, más adelante se podrá apreciar en el capítulo de las Conclusiones, que sí implementa acciones de responsabilidad social la mencionada cervecera por motivos diversos, en los que se profundizará, por lo que no resulta prudente acusarla de fomentar un “Mercantilismo Voraz” en donde el único objetivo que persiguen es incrementar sus ventas, participación de mercado y utilidades a cualquier costo y en detrimento de quien o lo que sea, según lo detectado en esta investigación.

Es cierto que toda empresa busca siempre vender más e incrementar su rentabilidad, pero como agudamente aseveró un ejecutivo de esta empresa: “Claro que nuestro deseo es incrementar nuestra rentabilidad y participación de mercados, pero *en vez de que uno (consumidor) se tome todas, que todos se tomen una*”.

Con base a lo anterior, esta investigación busca ratificar o rectificar la hipótesis de que muchas empresas, incluida la cervecera en cuestión, implementan su función de responsabilidad social buscando una buena imagen que les permita posicionarse en la mente de los consumidores, obtener beneficios fiscales a través de reducir la tasa gravable y de paliar los efectos nocivos que el consumo o ingesta de sus productos ocasiona. Dicho de otra forma, a mayor necesidad de posicionamiento, a mayores beneficios fiscales que se obtengan y a mayor costo social que la comunidad padezca porque operen estas empresas en sus ciudades, mayor será la función o labor de responsabilidad social que éstas implementen.

---

<sup>4</sup> Clasificación de públicos establecida por el Dr. Abraham Nosnik O. en sus cátedras.

Por otra parte, es justo y necesario aclarar que el tema de la responsabilidad social ha adquirido, paulatinamente, mayor relevancia tanto internacionalmente como en México, esto es constatable con la creación de diversas organizaciones no gubernamentales (ONG's), respaldadas y financiadas por el sector privado, tales como:

- Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org))
- Instituto para el Desarrollo de la Comunicación Aplicada de México (INDECA) ([www.indeca.org](http://www.indeca.org))
- Business for Social Responsibility de Estados Unidos (BSR) ([www.bsr.org](http://www.bsr.org))
- Corporate Social Responsibility de Canadá (CSR) ([www.csr.org](http://www.csr.org))
- Ethos de Brasil
- Fundación Prohumana de Chile, entre muchas otras más.

Amén de lo anterior, en México diversas empresas privadas, principalmente, de medios de comunicación, han implementado programas de filantropía y responsabilidad a través de variadas fundaciones como la Fundación Televisa, la Fundación Azteca. Televisa ha establecido, por medio del futbol profesional de Primera División, campañas como “Goles por la vista”, “Goles por la educación” y “Goles por la nutrición”, además del “Teletón”. TV Azteca ha participado con campañas como “di no a las drogas” y otras campañas de mayor profundidad y envergadura que, no sólo buscan remediar problemas de corto plazo sino van a las raíces ideológicas de la sociedad a través de la promoción de los Valores y las Virtudes en campañas como “Tienes el Valor o, te vale” así como las campañas del Consejo Nacional de la Publicidad. Como las mencionadas, cada vez son más frecuentes estas campañas en pro de la sociedad. Estas acciones representan un gran beneficio para las comunidades y sirven de “muletas”, de apoyo para un gobierno que, tal vez por su ineficiencia y falta de ética en el manejo de los recursos públicos, no ha podido o no ha querido cubrir estas necesidades del pueblo.

Como reforzamiento del concepto de Responsabilidad Social que las empresas deben tener, se han establecido normas oficiales como las **SA 8000** evalúan 4 aspectos fundamentalmente:

1. **SA 8000 Auditoría ética y social**, que evalúa el cumplimiento que da la empresa a aspectos éticos, sociales y del medio ambiente.

2. **Valores Corporativos**, miden el grado de cumplimiento de una empresa a sus Valores a través de sus códigos de conducta.
3. **Responsabilidad Social SA 8000**, examina el grado en que cada corporación o empresa cumple con su responsabilidad social.
4. **Principios Básicos SA 8000**, valúa el grado de cumplimiento de las empresas con relación a los derechos humanos.<sup>5</sup>

Por todo lo anterior y por tratarse de una empresa cuyos productos, consumidos con exceso o en forma inmoderada, pueden dañar la salud pública, resultó interesante implementar esta investigación, y así ratificar o rectificar la hipótesis de que la responsabilidad social de las empresa dedicadas a la fabricación de cerveza se orienta más a paliar los efectos negativos que el consumo inmoderado o excesivo de sus productos ocasiona, al sostenimiento de una buena imagen y a la disminución de la base gravable, que al altruismo o filantropía natural y desinteresada que lleva a un ser humano a ayudar a otro que lo requiera.

Para tratar los temas antes mencionados, esta tesis ha sido dividida en los siguientes capítulos:

Capítulo 1 “*La Empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. De C. V., Agencia Guasave.*”

Este capítulo persigue dar a conocer la historia, la estructura, los productos y la labor de responsabilidad social empresarial que la firma en cuestión implementa, todo esto para servir de marco referencial al lector.

Capítulo 2 “*La Imagen Corporativa*”

El objetivo de este capítulo es describir, como una parte del marco teórico, los estudios que sobre el tema de “Identidad e Imagen Corporativa” han realizado algunos especialistas en Comunicación Organizacional entre los que destacan Van Riel, Costa, Chaves y Cortina entre otros.

Capítulo 3 “*La Responsabilidad Social en empresas del sector privado*”

---

<sup>5</sup> Cantú Delgado, Humberto, Diplomado en Optimización y Calidad, Módulo 1: La Calidad Total y la Productividad, Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, en línea internet, disponible en [www.iso14000.net](http://www.iso14000.net), 14/06/02

El presente capítulo representa la esencia o columna vertebral del marco teórico, en la que se hace un análisis de los estudios de diversos autores sobre el tema, entre los cuales están las definiciones y conceptos de dichos autores sobre el tema, las características y objetivos de una empresa que cumpla con esta función, definiciones de valores y principios, así como las posiciones a favor y en contra de la función de responsabilidad social empresarial que sostienen los diversos analistas de la materia.

#### Capítulo 4 “*Interpretación*”

Este capítulo trata todo lo relativo a la investigación de campo entre lo que se encuentra la metodología, método de muestreo, segmentación y selección de la muestra y las opiniones de los investigados.

Para el efecto, se seleccionaron quince líderes de opinión o referentes procedentes de cinco sectores importantes y representativos de la sociedad guasavense como el público, el privado, el académico, el social o de organizaciones no gubernamentales y el de los medios de comunicación.

#### Capítulo 5 “*Conclusiones*”

Este último capítulo aborda las derivaciones, sumatorias o conclusiones a las que se llegó producto de las opiniones vertidas por los mencionados líderes de opinión y, ratificar o rectificar la hipótesis o concepción inicial que sobre el tema se tenía

# **Capítulo 1 La Empresa “Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C.V., Agencia Guasave”**

## **Introducción**

Como se menciona reiterativamente en este trabajo, el consumo de cerveza en el municipio de Guasave, en el estado de Sinaloa y en la región noroccidental de la República Mexicana, el consumo de cerveza es muy intenso y extenso y llega a adquirir características de ritual. En la actualidad existen sólo dos empresas que fabrican, distribuyen y comercializan la cerveza, la empresa “Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V.” y el “Grupo Modelo, S.A. de C.V.”, empresas oligopólicas que cuentan con una participación de mercados del 80% y del 20% respectivamente en el municipio de Guasave. Estas empresas son de gran importancia para la economía local, representan importantes fuentes de empleo para los guasavenses amén de generar inversiones en cascada, pues requieren de productos y/o servicios complementarios a los suyos como lo son el hielo, las hieleras, renta de locales para la comercialización, refacciones para los mantenimientos preventivo y correctivo de sus unidades motrices, entre muchos otros conceptos. Aunadas las razones mencionadas con anterioridad, dieron origen a esta investigación y el interés por conocer más a la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V., agencia Guasave, por lo que, a continuación, se hará un relato de la historia de la mencionada empresa y de FEMSA, grupo al cual pertenece ésta.

# FEMSA Cerveza

## 1.1 Historia

La historia de FEMSA se inicia en el año **1890** con la fundación de la “Cervecería Cuauhtémoc” en Monterrey, N.L., por obra de un grupo de empresarios inversionistas encabezados por los Sres. Isaac Garza, José Calderón, José A. Muguera, Francisco Sada y Joseph M. Schnaider.

Bajo la razón social de “Fábricas de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc”, inició la empresa con 70 obreros, 2 administradores y \$ 100,000.00 de capital. La fábrica se construyó en el mismo lugar que ocupa hasta la fecha.

La primera marca que esta empresa sacó al mercado fue la “Carta Blanca”, en botella transparente y tapón de corcho reforzado con alambre, seguida por la marca “Saturno”, de efímera existencia. Entre las innovaciones que esta empresa implementó en este siglo XVIII están el usar cajas para almacenar botellas, en lugar de barricas, lanzó al mercado la primera cerveza de barril en México y obtuvo, a través de la cerveza Carta Blanca, el primer reconocimiento internacional otorgado a cerveza mexicana alguna, “La Medalla de Oro” en Chicago (1898).

Entre los acontecimientos históricos más relevantes que esta empresa vivió en el transcurso del siglo XX están los siguientes:

1908

Se registra legalmente la marca “Bohemia”, considerada, por muchos ejecutivos de esta empresa, como la cerveza más famosa y de mayor calidad.

1909

Con la fundación de la “Vidriera Monterrey” renace la elaboración de envases de vidrio.

1911

Se funda la escuela politécnica “Cuauhtémoc” con la impartición de educación primaria, artes, oficios, preparatoria y comercio, además de capacitación a los obreros de la empresa, lo cual se constituye como el primer hito de responsabilidad social en esta empresa.

1917

Eugenio Garza Sada acuña la frase “El hombre por encima de toda consideración económica”

1918

A fines de marzo se constituye la “Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A. (actualmente “Sociedad Cuauhtémoc y Famosa”), con el propósito de fomentar el desarrollo integral de los colaboradores de la empresa y sus familiares (públicos internos y especiales). Sus objetivos iniciales fueron proporcionar despensas para mejorar el nivel adquisitivo del salario, así como servicios médicos, caja de descuentos, deportes, cursos y becas, entre otras prestaciones, con lo cual empieza a consolidarse el concepto de responsabilidad social en esta empresa.

1920-29

La Cervecería Cuauhtémoc pasa en convertirse en un “ Holding” al fundar, de manera “independiente”, empresas como “Fábricas Monterrey, S.A. (FAMOSA) para la producción de corcholatas, también “Malta, S.A.” como proveedora de materia prima y unos años después, “Titán, S.A.” para la fabricación de empaques de cartón.

1943

El 6 de septiembre, el Sr. Eugenio Garza Sada funda “el noveno y más querido de sus hijos”, “El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el cual inicia actividades con 350 estudiantes y 14 profesores. En la actualidad el TEC de Monterrey cuenta con 29 campus y 75,000 alumnos a lo largo y ancho del país.

1944

Se inaugura el parque deportivo como parte de las instalaciones de la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa con 9 hectáreas, para proporcionar un lugar donde realizar actividades deportivas a todos los colaboradores.

1945

Se establece la clínica de la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa para dar servicio médico gratuito a los colaboradores de la empresa, tiempo antes del nacimiento del IMSS.

1950-69

Surgen diversas innovaciones el lanzamiento del envase con capacidad de casi un litro (Caguama), la botella “Transparámbar” y el envase “quitapón”.

El tamaño del “Holding” sigue incrementándose al agregarse empresas “Grafo Regia”, para la fabricación de etiquetas y se abren plantas en Tecate, B.C. y en Toluca, Méx.

En 1957 el presidente Ruiz Cortines hace entrega de 1,318 casas a colaboradores, antes, incluso, de la creación del INFONAVIT.

1973

La Cervecería Cuauhtémoc obtiene la sede vitalicia del “Salón de la Fama” de la Liga Mexicana de Béisbol.

1977

Se crea, en la sede del edificio central de la empresa, el Museo de Monterrey para promover y difundir todo tipo de arte, en especial pintura y escultura.



1985

Se fusionan las empresas cerveceras Cuauhtémoc y Moctezuma, que agrega, al portafolio de Cuauhtémoc. Las marcas XX Lager, Superior, Sol y Noche Buena.

1988

Se constituye FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.), principal subsidiaria del Grupo VISA, que agrupa empresas cerveceras, de empaque, de refrescos (Coca Cola) y comercio.

1990

Nace la nueva identidad gráfica que reúne las imágenes de los emperadores aztecas que dan nombre a la fusión de las cerveceras “Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma”

1991 La marca Sol conquista el mercado europeo y el grupo cervecero exporta sus productos a 55 países, entre ellos Alemania e Inglaterra, ambos de rancia tradición cervecera.

1994

La marca Tecate, coincidentemente con el cumplimiento de sus primeros cincuenta años de existencia, se constituye como la cerveza importada por Estados Unidos de mayor venta, lugar que ocupa aún a la fecha.

1995-2000

Se constituye, la cervecera, como empresa transnacional al adquirir el 51% de las acciones de Coca Cola en Buenos Aires, Argentina y de Sirsa en Buenos Aires, también (Coca Cola FEMSA).

1998

Se inician las operaciones de “FEMSA Logística” como empresa independiente y se listan las acciones de FEMSA en el New York Stock Exchange (NYSE).

2000

Cierra sus puertas el Museo de Monterrey, bajo el argumento de que FEMSA decidió concentrar sus esfuerzos filantrópicos en proyectos de alto impacto social, tales como la educación; el apoyo a los sectores menos favorecidos de la población; tareas relacionadas con el equilibrio ambiental y programas culturales.

2001

La Cervecería, a través de su marca “Sol”, se arraiga como patrocinador de equipos profesionales de futbol de primera división, tales como “Tecos de la UAG”, “Monarcas Morelia”, entre otros, con “Carta Blanca” patrocina a los “Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León” y es propietaria del equipo “Monterrey”, mientras que su principal competidor, el Grupo Modelo, posee dos equipos, “Toluca” y “Santos de la Laguna”. Con estos hechos, amén de publicitarse, busca posicionarse con una imagen de bebida de moderación que promueve el deporte y, por ende la salud social.<sup>1</sup>

2002

Ratifican, a nivel del municipio de Guasave y del estado de Sinaloa, su participación mayoritaria de mercados en donde su marca más fuerte y competitiva es “Tecate”.<sup>2</sup>

## **1.2 Filosofía (Corazón Ideológico)**

Es aquí, en este rubro, donde una empresa plasma y expresa su esencia, lo que orienta su comportamiento ante sus públicos; donde plasma su Identidad, sus anhelos, virtudes y la Imagen con la que desea posicionarse ante los mencionados públicos.

---

<sup>1</sup> FEMSA/C.C.M., Quienes somos, historia, en línea Internet, disponible en [www.femsa.com](http://www.femsa.com)

<sup>2</sup> C.C.M., Participación de Mercados, 1er. semestre 2002, disponible en intranet, 27/08/02

En el caso de la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V. así se constituye su corazón ideológico:

### **Misión**

"Brindar los mejores momentos con las mejores cervezas"

### **Visión**

"Ser la cervecería mexicana de más éxito en el mundo"

### **Valores**

Las compañías que permanecen en el tiempo siendo exitosas, están soportadas por una piedra angular constituida por valores que se promueven entre los que forman parte de las organizaciones.

En sus más de 110 años de existencia, FEMSA ha contado con un conjunto de valores que consistentemente ha defendido y promovido entre su gente, tales como:

#### **Pasión por el servicio y enfoque al cliente/ consumidor**

Promovemos que todas las actividades que realizamos estén enfocadas a identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, tanto internos como externos, a través de los productos y servicios que ofrecemos. El cliente / consumidor es la razón de nuestras actividades.

#### **Innovación y creatividad**

Queremos que la innovación y creatividad sean características indispensables en nuestros

colaboradores, ya que representan una base importante para el desarrollo y la mejora continua. En FEMSA queremos distinguirnos por ser una empresa creativa, con capacidad innovadora y resultados excelentes.

### **Calidad y productividad**

Definimos la calidad como hacer bien las cosas a la primera vez, utilizando óptimamente nuestros recursos, contando con los mejores procesos y tecnología de punta, para exceder las expectativas de nuestros clientes y ser competitivos nacional e internacionalmente.

### **Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal**

Impulsamos el respeto y desarrollo integral de las personas y sus familias, buscando ampliar los conocimientos, habilidades y capacidades de todos nuestros colaboradores, puesto que sólo de esta forma podremos asegurar su crecimiento en la excelencia y el de nuestras empresas. Por lo anterior nos consideramos una empresa humanista.

### **Honestidad, integridad y austeridad**

Requerimos que nuestros colaboradores respeten los principios éticos y morales, teniendo una congruencia entre el pensar, decir y hacer. Nuestro lema "trabajo y ahorro" cobra vida en la austeridad, entendida como el uso racional y eficiente de los recursos de la empresa.

### **Comportamiento clave**

Nuestros colaboradores son hombres y mujeres capacitados y motivados a la mejora continua. Cada uno de ellos tiene conductas que los distinguen y son ejemplo, tanto en las empresas donde laboran, como en las comunidades en donde se desenvuelven.

Estas conductas incluyen los siguientes "comportamientos clave":

- *Búsqueda y uso del aprendizaje.*
- *Empuje continuo en la superación de resultados.*
- *Promover la toma de riesgos responsablemente.*
- *Delegar, facultar y confiar.*

*Orientación y pasión por el servicio al cliente / consumidor*

### **Propósito Institucional**

"Crear valor a la sociedad a través del desarrollo de empresas e instituciones", es el propósito de largo plazo que da sentido de trascendencia a FEMSA.

Desde la fundación de Cervecería Cuauhtémoc, hace más de 110 años, hemos formado parte importante del progreso económico y del desarrollo social de las regiones del país en las que participamos. Este hecho nos llena de orgullo y nos obliga a conservar este objetivo como el motor que nos impulsa a continuar contribuyendo significativamente al desarrollo social de México.

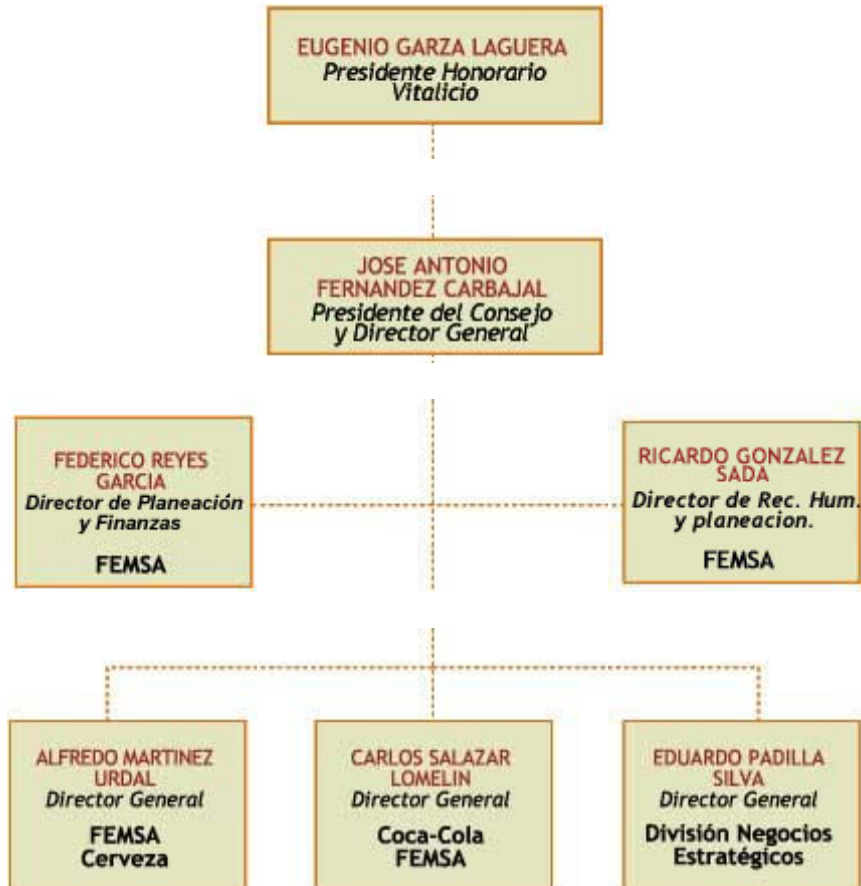
Algunas de las instituciones que FEMSA ha desarrollado e impulsado al través del tiempo son, entre otras: la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), el TEC de Monterrey, la Cruz Roja de Monterrey y el Salón de la Fama del Béisbol Mexicano.

## **Filosofía**

La filosofía de FEMSA respalda la calidad de los productos y servicios que proporcionamos a nuestros clientes. En ella se concentran los más altos valores que el corporativo busca, promueve y defiende entre su gente: pasión por el servicio, enfoque al cliente/ consumidor, innovación y creatividad, calidad y productividad, respeto, desarrollo integral y excelencia del personal. Es por ello que nuestros colaboradores son hombres y mujeres capacitados y motivados hacia una mejora continua.

"Crear valor a la sociedad a través del desarrollo de empresas e instituciones", es el propósito a largo plazo que da sentido de trascendencia a FEMSA.

### 1.3 Estructura Organizacional Corporativa



## 1.4 Principales marcas de Cerveza

The logo for FEMSA Cerveza, featuring the word "FEMSA" in a bold, serif font above the word "CERVEZA" in a smaller, sans-serif font.The word "Bohemia" written in a stylized, cursive script.

Tres de estas marcas- Carta Blanca, Sol y Tecate- se encuentran entre las cinco marcas más vendidas en el mercado nacional.<sup>3</sup>

## 1.5 Plantas de producción y embotellamiento

FEMSA Cerveza está integrada actualmente por seis plantas productoras.

Guadalajara.

Monterrey.

Navojoa.

Orizaba.

Tecate.

---

<sup>3</sup> Fuente: Subsidiarias FEMSA, op. cit.



Toluca.

*Capacidad Total Dic. 2000 (M. Hectolitros):*

Instalada 30.1

% Utilizada 76.6

*% de Mezcla Dic. 2000:*

Retornable 78.8

No retornable 21.8

## **1.6 Responsabilidad Social Corporativa de FEMSA**

Las funciones de este rubro son implementadas a través de políticas de nivel corporativo, aunque permitiendo un porcentaje pequeño del monto total destinado a este rubro ser manejado discrecionalmente por los gerentes de las diversas Agencias<sup>4</sup>, y básicamente son de cuatro tipos:

1. Arte y Cultura
2. Sociedad Cuauhtémoc y Famosa (SCYF)
3. Ecología
4. Educación

---

<sup>4</sup> Tal como acontece en otras plazas, mientras que los grandes patrocinios, como el caso del equipo profesional de béisbol “Algodoneros de Guasave”, son decididos corporativamente- a sugerencia o recomendación del gerente de la Agencia de la plaza- otros patrocinios menores pueden ser decididos por dichos funcionarios locales.

## *FEMSA en el Arte y la Cultura*

Con el afán de promover el arte y la cultura, desde hace 23 años FEMSA inició la formación de un acervo artístico a través del Museo de Monterrey, institución que cerró sus puertas en mayo del 2000. Este esfuerzo, logrado conjuntamente con el apoyo y la generosidad de personas e instituciones, dio como resultado la extraordinaria Colección de Arte FEMSA.

La Colección de Arte FEMSA, es una de las colecciones privadas más importantes de México. Reúne más de 1,000 obras de distintas manifestaciones artísticas, como pintura, escultura, dibujo, gráfica, fotografía e instalación, e ilustra un recorrido por el arte moderno y contemporáneo de América Latina, haciendo énfasis en lo mexicano.

Congruente con su filosofía y valores, FEMSA decidió compartir su Colección de Arte a través de un programa de exposiciones itinerantes, buscando acercar este acervo artístico al mayor número posible de personas de diversos estados de nuestro país y del extranjero, de tal manera que puedan admirar el testimonio del desarrollo artístico y la riqueza estética de las obras de arte de los grandes artistas mexicanos y latinoamericanos.

Por otra parte, con la finalidad de construir una plataforma de proyección, reconocimiento y estímulo para los creadores en México fue creada la Bienal Monterrey FEMSA en 1992, fortaleciendo de esta forma la actividad artística en México, enfocándose hasta la fecha en tres modalidades, pintura, escultura e instalación.

El certamen está dividido en tres etapas. La primera incluye el lanzamiento de la convocatoria para que artistas mexicanos y extranjeros, con más de cinco años de radicar en

el país, de todas las edades, y que cumplan con los requisitos que se enumeran en las bases de la convocatoria, se inscriban y envíen las diapositivas, fotografías y/o documentos de las obras con las que deseen participar.

La segunda está constituida por la selección de las obras que conformarán la exposición. Este proceso de selección es llevado a cabo por un jurado integrado por personas altamente reconocidas en el mundo del arte nacional e internacional.

La última etapa es la exposición de las obras seleccionadas y la entrega de premios al primer lugar en cada una de las tres modalidades. Los premios de la Quinta Bienal Monterrey FEMSA a celebrarse en 2001, incluyen para los ganadores de cada una de las diferentes disciplinas, 100 mil pesos patrocinados por BBVA Bancomer y una residencia de dos meses de trabajo en la Escuela de Bellas Artes de la ciudad de Saint-Etienne, Francia, este estímulo adicional fue otorgado por esta ciudad a través de la Alianza Francesa de Monterrey.

En los 8 años de trayectoria de la Bienal Monterrey FEMSA, han participado aproximadamente 2,500 artistas, con más de 5,400 obras de arte.

Otro de los aspectos importantes de este evento es el jurado calificador, el cual se mantiene en el anonimato hasta la ceremonia de premiación. En certámenes anteriores han participado personas de la talla de: Manuel Felguérez, Fernando González Gortázar, Ignacio Salazar y Liliana Porter, todos ellos artistas plásticos. Además se ha contado con la participación de críticos de arte como: Oliver Debroise, Luis Carlos Emerich, Raquel Tibol, Jorge García Murillo, Guillermo Santamarina, Osvaldo Sánchez, Rita Eder, Agustín

Arteaga, Nelly Perazzo, Teresa del Conde, Menene Gras Balaguer, Ivo Mesquita y Xavier Moyssén Lechuga.

### ***Sociedad Cuauhtémoc y FAMOSA (SCYF)***

En 1918, Don Luis G. Sada, acompañado de un grupo de trabajadores de la Cervecería Cuauhtémoc, formaron la primera institución de desarrollo social en México: la Sociedad Cooperativa y de Ahorros e Inversión para los Empleados y Operarios de Cervecería Cuauhtémoc, S.A., con el propósito de fomentar el bienestar de los trabajadores de la fábrica y sus familias.

Años más tarde, el nombre de esta organización cambió a Sociedad Cuauhtémoc y Famosa, conocida actualmente como SCYF. A través de la promoción del desarrollo integral de sus colaboradores y sus familias, se favorece el incremento del nivel cultural, el fortalecimiento de los valores morales, el ahorro, la práctica de actividades deportivas y culturales, así como el aprendizaje de diversos oficios.

### ***FEMSA en la Ecología***

En FEMSA existe un profundo respeto por el medio ambiente, por lo cual es política de las empresas FEMSA mantener los más estrictos lineamientos de apoyo a la ecología. Cada una de sus divisiones, realiza actividades que contribuyen al bienestar de las comunidades en donde están presentes.

La mayoría de las instalaciones productivas del grupo se han hecho acreedoras al certificado "Industria Limpia", otorgado por las autoridades gubernamentales responsables del cuidado del medio ambiente en el país.

Con el objetivo de tratar y reciclar aguas industriales, se han construido plantas de tratamiento de agua en las fábricas de FEMSA Cerveza, en un buen número de embotelladoras de Coca-Cola FEMSA y en algunas de las plantas de FEMSA Empaques. Todas ellas con los más recientes adelantos tecnológicos.

Uno de los factores más importantes para el cuidado del medio ambiente es el cambio de cultura y la educación de las nuevas generaciones. Por ello, desde hace 10 años se estableció el "Premio OXXO a la Ecología", coordinado por FEMSA Comercio y con la participación de FEMSA Empaques, el cual promueve la cultura hacia el cuidado del medio ambiente entre miles de niños y jóvenes de educación básica y media, involucrando también a sus padres y maestros en el trabajo comunitario en favor del equilibrio ambiental.

Estas y otras actividades son prueba del compromiso de FEMSA con la protección del ecosistema y con la mejora de las condiciones de vida de las comunidades en donde opera.

### ***FEMSA en la Educación***

Como empresa comprometida a generar valor a la sociedad a través de la creación de instituciones que promuevan su desarrollo, FEMSA lleva a cabo diversas actividades en apoyo a la educación.

Este compromiso se ha hecho palpable desde la década de los cuarenta, cuando Don Eugenio Garza Sada, quien entonces ocupaba la Dirección General de Cervecería Cuauhtémoc, pensó en crear una escuela de alto nivel que preparara ingenieros y técnicos competentes, innovadores y con liderazgo para comprometerse con la comunidad.

Él mismo se encargó de darle vida a su proyecto y en conjunto con industriales, banqueros y profesionistas de Monterrey, encabezó la fundación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, que desde 1943 prepara excelentes profesionistas.

Este compromiso sigue vigente en la actualidad a través del continuo apoyo que FEMSA brinda al TEC de Monterrey. Adicionalmente, la compañía apoya a numerosas instituciones de educación básica y media en el país, y realiza diversas actividades en conjunto con universidades y escuelas para promover la educación en todos sus niveles.

Por otra parte y dentro de este concepto de responsabilidad social, con objeto de manejar su Imagen de manera prístina y adecuada, la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V. elaboró el folleto “Las Campañas Publicitarias y su Regulación”. Este incluye, básicamente, los siguientes incisos:

#### Conceptos generales

- ¿Qué es publicidad?
- ¿Qué es promoción?
- ¿Qué es patrocinio?
- ¿Qué no se debe hacer en un patrocinio?
- Lineamientos generales para la publicidad

## Leyendas precautorias en los medios publicitarios

### Las sanciones

#### ¿Qué es la Publicidad?

es la actividad que comprende todo proceso de creación, planificación, ejecución y difusión de anuncios publicitarios en los medios de comunicación con el fin de promover la venta o consumo de productos y servicios. Esta deberá contener los siguientes requerimientos:

- La Clave
- Leyenda Precautoria colocada HORIZONTALMENTE. Las leyendas precautorias deben ser: **visibles** (TV, Cine) y **audibles** (radio, mismo ritmo y volumen claro y comprensible).
- Las Leyendas Precautorias que se utilizan son:
  - “**Evita el exceso**”
  - “**Ahora con Moderación**” (sólo XX Lager)
- Someter a la autoridad competente para su autorización toda la publicidad y una vez autorizada NO SE PODRÁ INTRODUCIR MODIFICACIÓN ALGUNA.

### ¿Qué es una Promoción?

es todo aquello que se obsequia o se oferta en precio al público y que contiene impresa la marca, nombre, logotipo o frase publicitaria, y debe ajustarse a lo siguiente:

- **No** se podrán publicar anuncios que promuevan el consumo ilimitado de cerveza, mediante un pago fijo a los establecimientos, conocido como “Barra Libre”.
- **No** podrá hacerse publicidad que se asocie directa o indirectamente con alimentos o tabaco.
- Al tratar ofertas o promociones comerciales relacionadas exclusivamente con el precio del producto con servicios (Cervexpress), y se refieran a una marca en particular, deberán contener LA LEYENDA PRECAUTORIA.

### ¿Qué es un Patrocinio?

Es el respaldo económico, o en especie otorgado para la promoción de una persona física o moral, o la realización de una actividad o evento. Esto obliga a:

- Presentar ante la Secretaría de Salud (SSA) un contrato o carta de patrocinio.
- Incluir la frase:”Patrocinado por”: seguido de la marca del producto o razón social.
- Publicidad únicamente relacionada al evento patrocinado, y no a la marca del producto.
- La única marca con una frase autorizada es la Cerveza Sol “EL FÚTBOL NOS UNE”.



### ¿Qué **no** debe hacerse en un Patrocinio?

- Incluir en los comerciales producto, envases, empaques, sonidos o expresiones o lemas publicitarios que se asocien con la publicidad del producto.
- Utilizar slogans de las marcas.
- Incluir imágenes de bebidas alcohólicas o tabaco, sus envases o empaques en los eventos a patrocinar.
- Patrocinar eventos relacionados con las actividades preponderantemente practicadas por menores de edad.
- Utilizar testimonios o intervenciones por parte de atletas, celebridades o figuras públicas de reconocido prestigio relacionándolos con el consumo de los productos.

### Lineamientos Generales para la Publicidad

Los principales lineamientos están basados en el Art. 308 de la Ley General de Salud y el 34 del Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Publicidad, y estos lineamientos son:

1. No podrán participar personas que tengan o aparenten tener menos de 25 años, y asociarse con conductas o caracteres propios de jóvenes.
2. No podrán participar modelos o actores con tatuajes, pues son considerados como elemento que atenta contra la Salud Pública.
3. No podrán incluir, en imágenes o sonidos la participación de niños o adolescentes ni dirigirse a ellos.

4. En el mensaje, no podrán ingerirse o manipularse real o aparentemente los productos o envases que contengan cerveza.
5. No transmitir ideas o imágenes de éxito, prestigio, fama, esparcimiento, tranquilidad, alegría o euforia como consecuencia de la presencia del producto.
6. No asociar el producto con actividades creativas, educativas, deportivas, del hogar ni del trabajo.
7. No emplear imperativos como: tome, beba, etc.
8. No presentar al producto como elemento que permite o facilite la ejecución de cualquier actividad creativa.
9. No deberá asociarse con celebraciones cívicas o religiosas.
10. No hacer exaltación del prestigio social, virilidad o feminidad.
11. No incluir conductas, prácticas o hábitos nocivos para la salud, física o mental, que atenten contra la seguridad o integridad física de las personas en particular de la Mujer.
12. No podrá presentarse el producto como elemento desencadenante en las relaciones interpersonales.
13. No podrá atribuírsele propiedades sedantes, estimulantes o desinhibidoras.
14. No se autorizará la publicidad en patrocinios cuando en las vestimentas deportivas, el tamaño de la leyenda no sea mayor a la sexta parte de la superficie posterior, “espalda de las camisetas”.
15. No promover el producto a través de sorteos, concursos o coleccionables dirigidos a menores de edad ni utilizar promocionales relacionados con material escolar (lápices, reglas o libretas) artículos para fumadores (encendedores).

16. Se podrán incluir escenas en las que se sirva el producto sin presencia de un ser humano.
17. Cuando se trate de publicitar productos en telenovelas y demás programas de televisión, el guión deberá someterse ante la SSA.
18. Al publicitarse los productos de esta empresa a través de la televisión, cine, radio, espectaculares, laterales de transporte, anuncios luminosos, carteles, prensa, revistas, correo directo, catálogos, folletos, volantes, material de punto de venta, así como cualquier otro medio de comunicación, sea impreso, electrónico, telefónico, informático, de telecomunicaciones o mediante otras tecnologías, se deberá interponer a la publicidad LA LEYENDA PRECAUTORIA.
19. En el caso de la TV y el Cine, las leyendas precautorias deberán tener una duración visual igual a la del anuncio comercial y mencionará en una ocasión en audio **una leyenda de responsabilidad social**. La leyenda deberá aparecer en colores contrastantes colocada horizontalmente con letra helvética no condensada y con un tamaño de 40 puntos en proporción a una pantalla de 14 pulgadas, pronunciarse en el mismo ritmo y volumen que el anuncio en términos claros y comprensibles.

**Otras prácticas de Responsabilidad Social de la empresa “Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C.V., Agencia Guasave”**

A principios del año 2002, conjuntamente con la “Universidad de Monterrey” se desarrolló el programa de “Talleres de formación de Promotores del Programa VIRE (Vida Responsable)”, teniendo como objetivo fundamental el promover, mediante la vía de la educación, un estilo de vida responsable y sano, y como objetivos específicos los siguientes:

- Fomentar el valor de la responsabilidad frente a las conductas de abuso que se presentan en la sociedad, especialmente sobre las consecuencias en lo relativo al consumo de alcohol.
- Posicionar a la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C.V. como una empresa socialmente responsable.
- Generar la buena voluntad de autoridades, líderes de opinión y medios de comunicación.

Para integrar los grupos de promotores se buscan a los grupos naturales –maestros, gerentes de áreas de Recursos Humanos de organizaciones, comunicadores y voluntarios, entre otros- y sus áreas de impacto incluyen a autoridades gubernamentales estatales y municipales, padres de familia, sindicatos, personal docente, comunidad en general, a través de los medios de comunicación, los consumidores actuales y los potenciales.

Este programa será implementado a nivel nacional, pero en la actualidad solo existe en ciudades como Tijuana, Mexicali, Mérida, Villahermosa, Chihuahua y Monterrey.

Paralelamente al programa VIRE, se están implementando los siguientes programas:

- *Folletos Educativos “Mayores Esfuerzos de Comunicación y Educación”*
- *“Relación con Medios de Buena Voluntad”*
- *“Integración Laboral a Personas con Capacidades Diferentes”*
- *Campana de Imagen Cerveza”¡Una Cerveza a tu Salud”*
- *Más que Unir, “ Enlace”*

*“Folletos Educativos “Mayores Esfuerzos de Comunicación y Educación”*

Estos están encaminados a orientar y educar tanto a jóvenes y como a los padres sobre las consecuencias del abuso en el consumo del alcohol, y, a esta fecha (octubre de 2002) seis han sido publicados:

- “Una Semilla que Genera Valor”
- “Los Beneficios de Beber con Moderación”
- “Consumo Responsable del Alcohol”
- “Nosotros y el Abuso del Alcohol”
- “Bebamos con Moderación”
- “”Enseñemos la Diferencia entre Uso y Abuso”

### ***“Relación con Medios de Buena Voluntad”***

este programa está encauzado a modificar positivamente las percepciones de los medios con respecto a la cerveza, su consumo y a la compañía, posicionando a esta empresa como socialmente responsable y comprometida con la sociedad, generando la buena voluntad de los medios para que no entorpezcan la toma de decisiones de las autoridades con respecto a iniciativas favorables a la mencionada empresa.

### ***“Integración Laboral a Personas con Capacidades Diferentes”***

programa consistente en dar oportunidad de trabajo a personas de capacidades diferentes a que cubran aquellas áreas laborales con marcados problemas de ausentismo, rotación y productividad, y cuyos trabajos puedan ser implementados por estas personas.

En esta fecha (octubre de 2002) el programa abarca a 65 personas con problemas tales como: Sordera, Secuela de Polio, Amputaciones, Problemas Motrices, Debilidad Visual, Limitación Intelectual Superficial o Leve, entre algunas otras.

Este programa, a diferencia de los demás funciona desde junio de 2001 en las siguientes ciudades: Monterrey, México, Guadalajara, Mérida, Navojoa, Oaxaca, Cancún, Toluca, León y Mexicali, con marcado éxito.

### ***“Campaña de Imagen Cerveza” ¡Una Cerveza a tu Salud! ”***

con este programa se busca posicionar a la cerveza como una bebida para adultos que, consumida con moderación, aporta beneficios a la salud, y así buscar generar la buena voluntad hacia la compañía y sus productos por parte de medios de comunicación, autoridades y líderes de opinión locales y/o regionales.

Este programa se apoya en cuatro mensajes clave para posicionarse, los cuales son:

- *Beneficios que la cerveza aporta a la salud cuando es consumida con moderación*
- *La cerveza es una bebida para la mujer moderna*
- *Consejos específicos (“tips”) para consumir con moderación*
- *La cerveza, consumida con moderación, no engorda*

### ***Más que Unir, “ Enlace”***

la pretensión del Programa ENLACE es la de crear lazos con las diferentes autoridades para responder a necesidades específicas que se presenten en las diferentes comunidades como consecuencia de catástrofes naturales como sismos, huracanes, inundaciones, incendios, entre otras más

Este programa se inició en el 2002 como piloto junto al gobierno de Chiapas y el Instituto de la Vivienda para responder a las necesidades que sobre esta materia surgieron algunos proyectos paralelos de desarrollo sustentable.

Paralelamente a este programa se creó, en Chiapas y Quintana Roo, la “Fundación Vida y Naturaleza” con la intención de capacitar a las personas sobre medidas de seguridad previas y posteriores a la catástrofe natural contando con la asesoría de la Universidad Internacional de Florida.

### **Conclusión**

Por lo que respecta a la Agencia de la ciudad de Guasave de la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V., se puede concluir que cumple cabalmente con lo señalado en su reglamento interno con relación a los cuatro ámbitos que abarca su labor de responsabilidad social entre los que se mencionaron los siguientes:

- **FEMSA en el Arte y la Cultura-** es en este renglón, quizás por la escasa costumbre o práctica generalizada de la población de este municipio con relación a la visita de museos o, por tratarse de una ciudad pequeña y rural, donde en menor magnitud ha cumplido la Agencia Guasave.
- **Sociedad Cuauhtémoc y Famosa-** en este rubro fomentan, tal como se hace corporativamente, el ahorro, las prácticas deportivas y patrocinio de equipos de nivel amateur, el fortalecimiento de los valores morales y la constante capacitación del personal en niveles muy superiores a los marcados por la Ley Federal del Trabajo.
- **FEMSA en la Ecología-** por lo que a este aspecto concierne también cumple la Agencia Guasave ya que siempre han tenido, en el discurso y en la



práctica, coherencia y consistencia en relación a la protección del ecosistema.

- **FEMSA en la Educación-** esto lo implementa mediante el apoyo que da a eventos que llevan a cabo las escuelas y universidades del municipio de Guasave y a través del apoyo, en pecunio, de viajes de estudios.

Es, por otro lado “el prietito del arroz”, la existencia de los “aguajes”, que son establecimientos clandestinos en los que se distribuye y vende cerveza a “deshoras” (después de que los negocios legalmente establecidos cerraron sus puertas al público), a ciencia y paciencia de autoridades y de la empresa, como más adelante se ahondará.

## Capítulo 2 La Imagen Corporativa

### Introducción

En la actualidad, una gran mayoría de las empresas medianas y grandes implementan, para su manejo adecuado, la Administración Estratégica. Es, particularmente, en la etapa de Planeación en la que se establecen la Misión, la Visión, los Valores, el Formato de Negocio, la filosofía y los propósitos de la empresa. Estos elementos forman parte de la identidad institucional como más adelante se define. La Identidad Corporativa integra, junto a la Imagen Corporativa, las dos caras de una misma moneda. Mientras la identidad está integrada por todos los atributos de una empresa, la imagen es la forma en que el público en general los percibe.

Tanto el mantenimiento como el mejoramiento de una adecuada imagen corporativa es campo natural del Comunicador Organizacional. Es a través de sus diversos géneros que se logra esto.<sup>1</sup> Entre estos géneros destacan, en este caso:

a) El género de la Comunicación Corporativa, dirigido a públicos internos, externos y especiales, se busca tener una imagen positiva y productiva de la organización frente a los públicos mencionados, a través del logro de la identificación con la organización. Para este efecto se emplea el contenido del Corazón Ideológico de la corporación (Misión, Visión,

---

<sup>1</sup> Nosnik, Abraham, “Más sobre Comunicación Productiva”México, D.F., CIOS, 1999, pág. 2

Valores o Virtudes y Formato de Negocio) aunque predominen el alcance y la superficialidad.

b) Comunicación Directiva, dirigida a los mismos públicos busca que se comprendan profundamente todos los mensajes que la organización genera masivamente a través de la Comunicación Corporativa para todos sus públicos y en todo momento, aclarando las expectativas acerca de lo que la organización puede y no cumplir con cada público de estos, internos, externos y especiales<sup>2</sup>

Es este último género donde se forja la Imagen de Responsabilidad Social de una empresa o corporación. En consecuencia, la responsabilidad social y la imagen se nutren mutuamente, se retroalimentan, mantienen sinergia y son directamente proporcionales. A mayor responsabilidad social de una empresa, mejor será su imagen ante todos los públicos anteriormente mencionados. Más aún, en una época en los medios de comunicación, particularmente los audiovisuales, han obtenido inusitada importancia, la imagen juega un papel preponderante, pues ya no es suficiente que una empresa sea socialmente responsable si no también requiere parecer. O, como diría el Mtro. Jesús María Cortina, puede ser más importante la imagen de calidad que la calidad en si.<sup>3</sup>

Con la pretensión de hacer un poco más claro los conceptos de Imagen e Identidad es que se hace el siguiente análisis.

---

<sup>2</sup> Nosnik, Abraham, op. cit.

<sup>3</sup> Cortina, Jesús Ma., La Era de la Imagen, México, 2001, 103 pp.

## 2.1 Semiósis Institucional

La Semiósis Institucional<sup>4</sup> está constituida por todos los componentes estructurales del proceso identificatorio institucional. Los cuatro componentes que la integran son, habitualmente son confundidos, lo que hace necesario implementar una labor de depuración lexical o de diferenciación entre estos cuatro términos. Dichos términos son: Realidad Institucional o Corporativa, Identidad Institucional o Corporativa, Comunicación Institucional o Corporativa e Imagen Institucional o Corporativa.

La Realidad Institucional al conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de una institución. Aquí se incluyen su entidad jurídica, su estructura organizacional, su situación económico-financiera, sus recursos, su infraestructura, entre muchas otras cosas. En este caso la cervecera en cuestión se formó de la fusión o alianza estratégica de dos empresas, la Cervecería Moctezuma de Orizaba y la Cervecería Cuauhtémoc de Monterrey.

La Identidad Institucional o Corporativa está formada por el conjunto de atributos asumidos como propios por una institución. Son formas de autorrepresentación que se va generando a través de la actividad regular de una empresa y del diálogo que mantiene con sus interlocutores. En la Identidad Institucional aparecen cuatro dimensiones, las cuales también se dan a nivel identidad personal:

- Lo que es
- Lo que quiere que se crea que es
- Lo que debe ser
- Lo que quiere que se crea que debe ser

---

<sup>4</sup> Se entiende por Semiósis la concepción de la experiencia humana en forma de signos, la acción del signo, según el Dr. Jesús Elizondo en sus apuntes de cátedra.

Los aspectos anteriores nos remiten al corazón ideológico de la empresa, principalmente a la Misión y a la Visión a largo plazo. Con relación a la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V., estos aspectos de su “Corazón Ideológico” están ya incluidos en el capítulo anterior.

La Comunicación Institucional este tercer elemento está constituido por el conjunto de mensajes emitidos, de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, que por el sólo hecho de existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno mediante un volumen de comunicados una institución.

De esta serie de mensajes que emite una institución sólo algunos se relacionan de manera directa y específica a su Identidad. Esto se manifiesta en ciertos comunicados publicitarios, memorias, declaraciones públicas sobre la institución, entre otras cosas. La Comunicación y la Identidad Institucionales son fenómenos que se presentan de manera hermanada, aún cuando, como ya se dijo, no toda Comunicación Institucional está vinculada a la Identidad Institucional.

Son estas, tanto la identidad, como la imagen, los ejes, en combinación con la responsabilidad social- principalmente- en torno a los cuales gira esta investigación.

La Imagen Institucional o Corporativa se puede entender como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo.<sup>5</sup> Otros conceptos o definiciones de Imagen Corporativa o Empresarial son:

---

<sup>5</sup> Chaves, Norberto, La imagen corporativa, Teoría y metodología de la identificación institucional, México, Ediciones G. Gili, 4ª edición. 1996, pp. 23 a 26

“Imagen es la representación mental de las empresas, de las instituciones, de los gobiernos, de los partidos políticos, de las personas o del mundo que existe en la cabeza de una persona.”<sup>6</sup>

“Imagen hace referencia a una impresión holística y viva que mantiene un público concreto hacia una empresa, en parte como resultado del procesamiento de la información (dar sentido) llevado a cabo por los miembros del público, y, en parte, por la comunicación global de la empresa en cuestiones que tienen que ver con su naturaleza, es decir, el retrato fabricado y proyectado de sí misma”<sup>7</sup>

Por consecuencia, la Imagen de Responsabilidad Social de una empresa o corporación se puede definir como la percepción holística que sus consumidores y el público en general tienen sobre las acciones que aquella implementa en pro de dicha comunidad con objeto de hacer sustentables sus actividades y de procurar mejores estratos de vida para las generaciones actual y futuras.

Para efectos de esta investigación se tocarán, capitalmente, la Identidad y la Imagen Institucionales o Corporativas. Principalmente el factor Identidad Empresarial o Corporativa, ya que se deriva de factores intrínsecos o de variables dependientes en las cuales las empresas o corporaciones pueden definir las e influirlas como posteriormente se apreciará.

La Imagen, viene del exterior y es consecuencia de la Identidad que la empresa o corporación posee.

---

<sup>6</sup> Cortina, Jesús Ma., op. cit., pág. 8

<sup>7</sup> Van Riel, Cees B.M., Comunicación Corporativa, España, Ed. Prentice Hall, 1997, p. 82

## 2.2 La Identidad Institucional o Corporativa

Anteriormente, la Identidad Corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo y otras formas de simbolismo utilizadas por una organización. En la actualidad este concepto se ha extendido y se ha hecho más amplio, ahora se refiere a la forma en que una empresa se presenta mediante el uso de Símbolos, Comunicación y Comportamientos, elementos que en su conjunto forman la *Mezcla de Identidad Corporativa*.<sup>8</sup>

Diversos autores han definido la identidad Corporativa, y entre las definiciones más representativas del tema están las siguientes:

“Identidad corporativa significa la suma de todas las formas que una empresa elige para darse a conocer a todos los públicos.”<sup>9</sup>

“Identidad corporativa es la totalidad de los medios visuales y no visuales aplicados por una empresa para presentarse a si misma a todos los públicos objetivo relevantes, basándose en un plan de identidad corporativa.”<sup>10</sup>

“La identidad corporativa es la expresión de la personalidad de la empresa que puede ser experimentada por cualquiera. Se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la empresa, y en su expresión estética y formal; también puede medirse como el resultado perceptivo entre públicos objetivos internos y externos.”<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Van Riel, Cees B.M., op. cit., p. 29

<sup>9</sup> Margulies en Van Riel, op. cit., p. 31

<sup>10</sup> Blauw en Van Riel, op. cit., p. 31

<sup>11</sup> Lux en Van Riel, op. cit., p. 31

“Identidad corporativa es la autopresentación y el comportamiento de una empresa, o nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa.”<sup>12</sup>

Esta autopresentación de la empresa, que manejan Birkgit y Stadler, se manifiesta a través de tres distintos medios de transmisión de la Identidad Corporativa. Bajo estos medios se clasifica cualquier acción o expresión de una empresa y constituyen, también, *La Mezcla de Identidad Corporativa*, mencionada anteriormente. Estos medios son:

1. *Comportamiento* este representa el medio más eficaz y relevante de la mezcla de identidad corporativa, pues los públicos objetivos, tanto interno como externo, juzgan a la empresa por sus acciones.
2. *Comunicación* es el instrumento más flexible y rápido de los tres pues emplea señales abstractas en la transmisión de mensajes a los públicos objetivo que son casi de inmediato aprehendidas por dichos públicos objetivo.
3. *Simbolismo* indica implícitamente lo que representa o desea representar la empresa, y, entre estas, están los logotipos, los colores institucionales, las marcas, el estilo corporativo, el nombre de la empresa, el lema, etc. Todos estos elementos integran el “Manual de Identidad”.

Estos aspectos forman la Identificación Institucional o Corporativa.

---

<sup>12</sup> Birkgit y Stadler en Van Riel, op. cit., p. 31



“ El concepto de identificación institucional puede desdoblarse en dos acepciones claramente definidas: la Identificación y la Denominación.”<sup>13</sup>

Según este autor los Signos identificadores Básicos son los Nombres o Denominaciones, los Logotipos y los Imagotipos.

Los Nombres o Denominaciones pueden producirse mediante muy diversos mecanismos lingüísticos y adoptan, por lo tanto, muy diversos aspectos: desde el signo arbitrario abstracto hasta una expresión claramente que denota la identidad de la institución, pasando por una gran gama de variables intermedias. Una tipología empírica que recoja las modalidades de denominación institucional predominantes puede componerse de cinco tipos básicos (y sus formas mixtas):

- 1) *La Descripción*- enunciación sintética de los atributos de imagen de una institución
- 2) *La Simbolización*- alusión a la institución mediante una imagen literaria
- 3) *El Patronímico*- alusión a la institución mediante el nombre propio de una personalidad clave de la misma (dueño, fundador, etc.)
- 4) *El Topónimo*- alusión al lugar de origen o área de influencia de la institución
- 5) *La Contracción*- construcción artificial mediante iniciales, fragmentos de palabras, etc.
- 6) *Mixtos*- combinaciones de dos o más de las clasificaciones previas.

Ejemplos:

---

<sup>13</sup> Chaves, Norberto, op. cit., p. 41

Descriptivos aluden a la institución, en síntesis, por sus atributos de identidad, ejemplos:

Banco Mundial

Green Peace

Museo de Arte Moderno

Simbólicos se refieren a la institución mediante una palabra o imagen literaria ya existente o inventada, ejemplos:

Kodak

Bimbo

Citizen

Bic

Modelo

Patronímicos hacen alusión a la institución mediante el nombre propio de alguna personalidad histórica o del fundador o del propietario, etc., ejemplos:

Anderson Clayton

Noble y Asociados

**Cuauhtémoc- Moctezuma**

Fundación Michú y Mau

Premios Nobel

Toponímicos se refiere al lugar de origen o al área de influencia de la institución, ejemplos:

Aeroméxico

Santander Mexicano

El Fuerte

Mazatún

Autobuses Norte de Sinaloa

Contracciones están formadas por iniciales, abreviaturas o aféresis, ejemplos:

U.I.A.

Telmex

CFE.

Banamex

IBM

UNICEF

OPEP

**Mixtos** están formados por las características de dos o más de las clasificaciones anteriores, ejemplos:

PSV Eindhoven (Philips)

R.C.A. de México, S.A. de C.V.

BM Ariola

BMW de México

Hyatt Regency Acapulco

Los Logotipos refuerzan la individualidad del nombre al incorporar atributos gráficos a la identidad institucional. El logotipo aparece como un segundo plano de individualización institucional, análogo a lo que en el individuo es la firma autógrafa respecto de su nombre.

“El logotipo puede definirse entonces como la versión gráfica estable del nombre de la marca.”<sup>14</sup>

En el caso de los Imagotipos, al nombre y su forma gráfica –logotipo- suele sumarse con frecuencia un signo no verbal cuya función es mejorar las condiciones de identificación al ampliar los medios.

“Estas imágenes –Imagotipos- pueden adoptar características muy diversas, pues su único requisito genérico es su memorabilidad y capacidad de diferenciación con respecto al resto: anagramas o deformaciones personalizadoras del logotipo, iconos o reproducciones más o menos realistas de hechos reconocibles, mascotas o figuras características de personajes u objetos, figuras abstractas o composiciones arbitrarias sin significación o referencias explícitas, etc.”<sup>15</sup>

### **2.3 Importancia de la Identidad Corporativa**

La Responsabilidad Social de una empresa abarca sus públicos internos, como lo son empleados y ejecutivos. Éstos son fundamentales en el establecimiento de la Identidad Corporativa. Cuando los elementos de la mezcla de identidad corporativa son fuertes y convincentes posiciona a la empresa de mejor manera con los distintos públicos objetivo y permite, a su vez, según Van Riel:

- *Aumentar la motivación entre los empleados* pues crea cohesión interna, un sentimiento de “nosotros”, optimiza el uso del capital humano y aumenta el compromiso lo que redunde e impacta el comportamiento del personal.

---

<sup>14</sup> Chaves, Norberto, op. cit., p. 43

<sup>15</sup> Chaves, Norberto, op. cit., p. 51

- *Inspirar confianza entre los públicos objetivo externos a la empresa ya que una identidad corporativa fuerte y sólida trae como consecuencia una imagen corporativa de las mismas características.*
- *Tener conciencia del importante papel que juegan los clientes tal como sucede en el proceso de la comunicación, para una empresa la persona más importante es el otro, los públicos objetivo y, preponderantemente, los clientes. Cuando una empresa cuenta con una bien definida identidad corporativa inspira confianza y seguridad, establece una relación continua con dichos públicos objetivo y, por ende, asegura el futuro de la empresa y esto mayormente cuando la empresa es socialmente responsable.*
- *Tener conciencia del papel vital de los públicos objetivo financieros estos representan el segundo público objetivo en orden de importancia pues son quienes arriesgan su pecunio y patrimonio, y son quienes proporcionan “la sangre” que hará posible que las empresas funcionen.*

## **2.4 Factores Genéricos de la Identidad Corporativa**

Con objeto de comprender con mayor claridad qué es, cómo se determina y cómo se constituye la Identidad, se analizan a continuación sus componentes más determinantes, los cuales son:<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Cortina, Jesús Ma., op. cit., 2001, 103 pp.

1. *Origen de la empresa* esto se refleja en el Acta Constitutiva, donde se menciona el capital, como está constituido, el régimen fiscal y el legal de la empresa, entre otras cosas.
2. *Miembros de la empresa* quiénes son, de dónde son originarios, en qué proporción son dueños, su grupo étnico, su nacionalidad, etc.
3. *Filosofía institucional* son los fundamentos en que se basan las creencias formuladas de manera explícita.
4. *Misión de la empresa* es la expresión que establece la razón de ser de una institución, organismo o empresa, es conocer la forma en que esta espera trascender en la sociedad que forma parte. Es contestar a las preguntas ¿Quién soy?, ¿Qué soy?, ¿Para quién lo hago?, ¿A través de qué lo hago?, ¿Para qué lo hago?
5. *Objetivos de la empresa* son los fines inmediatos en los que se apoyará la empresa para poder cumplir con su misión.
6. *Valores* estos son los conceptos y creencias que aceptan y comparten, explícita o implícitamente, los integrantes de una cultura y que influyen en su comportamiento. Representan pautas de conducta, individual y colectiva, deseables que determinan los parámetros que determinan las conductas a seguir, y deben favorecer el desarrollo y realización del ser humano.  
  
Los valores son acciones y actitudes cuya práctica facilita el logro de los objetivos.
7. *Historia* esta constituye las vivencias y experiencias que ha vivido la empresa con el devenir del tiempo.
8. *Tradiciones* son aspectos de la vida y del clima organizacional que permanecen con el transcurso del tiempo, v. gr. Peregrinaciones que organizan algunas empresas a la Basílica de Guadalupe, la realización de eventos deportivos periódicos, etc.

9. *Cultura organizacional* se refiere al conjunto de pautas de comportamiento, actitudes y costumbres que definen la forma de ser de la empresa, su bagaje y dependen de las creencias y costumbres de sus integrantes, tanto empleados como inversionistas.
10. *Creencias* son ideas, pensamientos y opiniones en que los integrantes de la empresa confían, que aceptan y comparten.
11. *Métodos* son los diversos procedimientos con los que opera una empresa, que le permitan trabajar en forma ordenada y sincronizada.
12. *Mitos* éstos constituyen la personificación de los valores y son ejemplos a seguir para que se de una integración perfecta entre los miembros de una empresa. Estos podrán ser reales o “creados” por las personas.

Aplicando estos factores genéricos al objeto o empresa en cuestión, se puede establecer, a priori, algunos rasgos distintivos de su identidad,

Se trata de una empresa creada por visionarios emprendedores originarios de Monterrey, Nuevo León, los cuales dieron un sello regional único y característico a esta empresa, lo cual ha permeado su “Corazón Ideológico”<sup>17</sup>, su historia, sus tradiciones, su cultura y su clima organizacional, sus creencias, métodos y mitos, hasta conformarla en una de las empresas mexicanas más exitosas de los últimos años.

---

<sup>17</sup> De acuerdo con la cátedra del Dr. Abraham Nosnik, el Corazón Ideológico de una empresa o corporación está integrado por su Misión, su Visión, sus Virtudes o Valores, su Concepto de Negocio y su Credo o Filosofía.

## 2.5 Clases de Identidad Corporativa

Son diversas las formas de clasificar la Identidad Corporativa en base a los criterios o perspectivas de los diferentes autores. Entre las clasificaciones más distintivas están las de Cortina, Olins y Kamerer.

Según el Mtro. Cortina, la identidad corporativa puede ser de dos tipos, en base a su esencia y sustancia:

1. *Identidad ontológica* lo que la empresa es en si misma considerada.
2. *Identidad existencial* es la manera de ser de la empresa, única e intransferible, a pesar de tener características comunes y analógicas con otras instituciones o empresas.<sup>18</sup>

Según W. Olins<sup>19</sup> la identidad corporativa puede ser de tres tipos, en base a la fidelidad y respeto a la matriz y sus marcas:

1. *Identidad monolítica* en esta toda la empresa utiliza sólo un único estilo visual, usa los mismos símbolos en todas partes. Este tipo es implementado por empresas como BMW, Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C. V., Philips, entre otras.
2. *Identidad respaldada* aquí las empresas subsidiarias conservan un estilo propio siempre que este no contravenga al estilo de la matriz al cual se respeta. Estas empresas son de segmentos muy diversificados en base a las culturas, creencias y tradiciones de las regiones geográficas en las que se encuentren enclavadas. Por ejemplo la General Motors, Televisa, etc.

---

<sup>18</sup> Cortina, Jesús Ma., op. cit., p. 64

<sup>19</sup> Olins en Van Riel, op. cit., p. 41



3. *Identidad de marca* en esta las subsidiarias tienen un estilo propio y no necesariamente reconocen a la empresa matriz, ni a sus marcas. Aquí la filial no puede aprovecharse del prestigio de la matriz tal como sucede con Unilever.

Basándose en la orientación que tenga la identidad corporativa, Kamerer<sup>20</sup> establece cuatro estrategias de identidad corporativa o “tipos de acción”:

1. *Identidad corporativa de orientación financiera* cada subsidiaria actúa de manera libre e independiente conservando su propia identidad y solo es vista como participante financiera.
2. *Identidad corporativa de orientación organizativa* la identidad corporativa es también manejada libre e independientemente por la filial pero la matriz se encarga de alguna o todas las funciones administrativas.
3. *Identidad corporativa orientada a la comunicación* en esta la publicidad y el simbolismo, de la matriz y la filial, son totalmente coincidentes, con la ventaja de que la filial puede beneficiarse de la buena imagen de la matriz.
4. *Identidad corporativa propia* este tipo es muy similar a la Identidad monolítica que maneja Olins, en la cual la consistencia es la principal cualidad o virtud.

---

<sup>20</sup> Kamerer en Van Riel, op. cit., p. 41

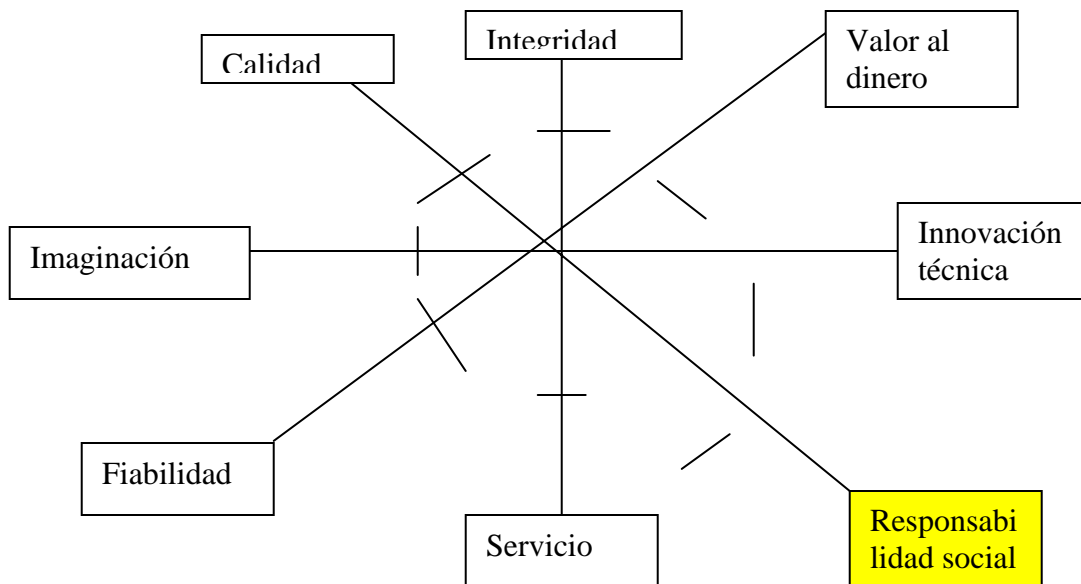
## 2.6 Métodos de Medición de la Identidad Corporativa

Existen diversas formas y ópticas para evaluar el comportamiento de todos cada uno de los elementos de la Mezcla de Identidad Corporativa. Algunos métodos evalúan integralmente los tres componentes de la mezcla de identidad corporativa, mientras otros analizan a cada uno en forma separada, como se enuncia a continuación:

<i>Método de análisis del estudio global</i>	<i>Método de análisis de los elementos individuales</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de la Telaraña de Bernstein</li> <li>• Método de la Estrella de Lux</li> <li>• Método de la Escalada de Van Rekom</li> <li>• Test de Mannheimer de Keller</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Comportamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de Clima Organizacional (OCIPO)</li> <li>• Rotterdam Organizational Identification (ROIT)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de clima organizacional</li> <li>• Auditoría de comunicación</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Simbolismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría de servicio</li> <li>• Auditoría de diseño gráfico o comunicación</li> </ul>

## Método de la Telaraña de Bernstein

Este método resalta ya que toma en consideración los valores de la empresa, tanto los dominantes como los ascendentes, mencionados en el capítulo inmediato anterior. Entre los valores trascendentes o humanistas se encuentra la Responsabilidad Social. Este método consiste en que la dirección y los empleados señalen los que consideran los valores principales de la empresa. Se discuten éstos hasta llegar a un consenso de sólo ocho y se comparan en una gráfica de coordenadas que tiene una escala de nueve puntos.



## Método de Escalada de Van Rekom

Método cualitativo que consiste en aplicar entrevistas de profundidad donde los consumidores traducen los atributos del producto en asociaciones que les sean significativas. Cada pregunta puede ofrecer, en ocasiones, tres alternativas de respuesta o, en la mayor parte de los casos, las respuestas serán abiertas.

Ejemplos de estas preguntas:

- I. ¿Cuál es su trabajo?
- II. ¿Qué hace ud. exactamente?
- III. ¿Por qué lo hace así?
- IV. ¿Por qué es importante?

Este método permite construir una visión de conjunto de todas las actividades que dirige una empresa a sus públicos objetivo, de valores y objetivos tras dichas actividades y sus interrelaciones.

## Método de la Estrella de Lux

Este método es muy similar al anterior, sólo que toma una serie de siete dimensiones o valores predeterminados, enfatizando en los valores dominantes, e ilustrándolos en forma de estrella, los cuales son:

1. Necesidades o motivaciones
2. Competencias, habilidades y ventajas competitivas.
3. Actitud, la forma como se ve la empresa y como ve su entorno.
4. Constitución, como está constituido su espacio físico.

5. Temperamento, la reacción de la empresa ante el éxito o el fracaso.
6. Orígenes, aquí se comparan el presente y el pasado de la empresa.
7. Intereses, son los objetivos concretos a medio y largo plazos.

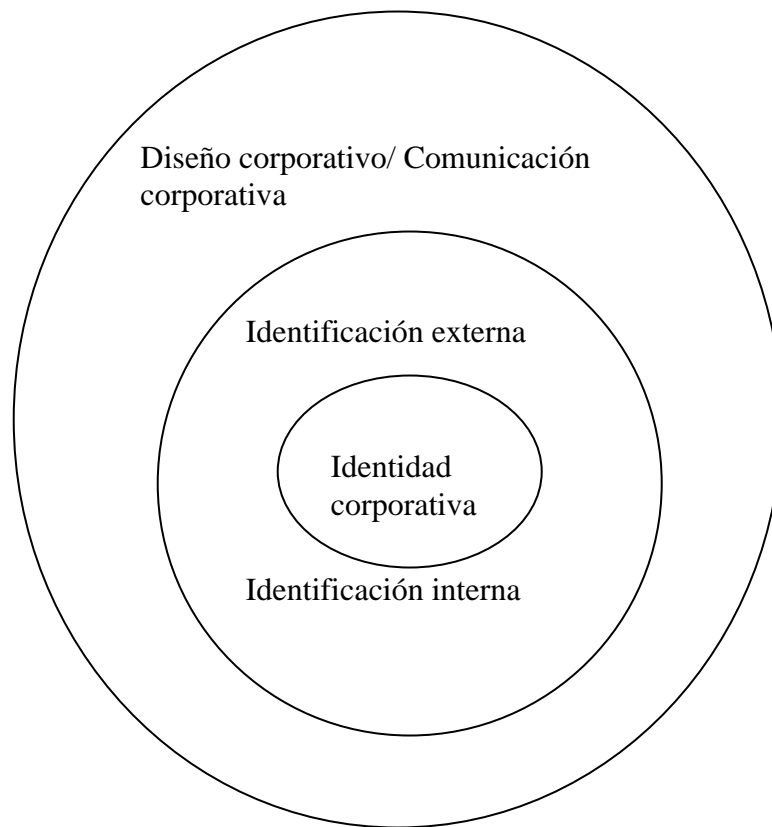
### Test de Mannheim de Keller

Es un método que sirve para medir el efecto interno de la identidad corporativa, por medio de cinco dimensiones que distingue del personal. Para comprobar cada una de estas dimensiones se aplica un cuestionario con puntuaciones que permite medir las consecuencias de la identidad corporativa. Estas cinco dimensiones son:

1. *Habilidad de identificación*, de los empleados con algo, ya sea la empresa, su departamento, su equipo de trabajo, sus productos, entre otras cosas.
2. *Actuación*, prontitud en el éxito, tanto en situaciones laborales como personales.
3. *Satisfacción*, mide la satisfacción con el puesto y con las tareas que en él se implementan.
4. *Clima organizacional*, analiza aspectos como el comportamiento de la información tanto vertical como horizontal, el estilo gerencial y el ambiente de la empresa.
5. *Función ejemplo*, evalúa el nivel de importancia que dan las personas a identificarse con la empresa

Se recomienda el uso de este método cuando la gerencia detecta que anda algo mal y se desconoce el posible origen del problema.

## Modelo de identidad corporativa de Mannheim (Séller, 1990)



### Métodos de análisis de los elementos individuales de la mezcla de Identidad Corporativa

Estos métodos consisten en analizar cada uno de los tres elementos que integran la Mezcla de Identidad Corporativa en forma segregada y no en paquete o conjuntamente como el caso de los tipos mencionados con anterioridad. Éstos estudian el Comportamiento, la Comunicación y el Simbolismo individualmente, y entre sus principales tipos están:

## Métodos que Evalúan el Comportamiento

**Método OCIPPO;** Estudios de clima organizacional “*el clima organizacional es la calidad duradera del entorno interno de la organización que (a) tienen sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se describe en términos de los valores de un conjunto concreto de características o atributos de dicho entorno.*”<sup>21</sup>

El método OCIPPO se basa en el hecho de que las organizaciones enfrentan dos cuestiones:

1. La orientación puede ser hacia las personas o al logro de los objetivos.
2. Con relación a su entorno, la empresa puede ser flexible o tratar de controlarlo.

Describe también que, según Cock et al, existen cuatro tipos de clima organizacional, los cuales evalúa:

<i>Nombre</i>	<i>Características</i>	<i>Principales puntos de interés</i>
<b>Clima de apoyo</b>	Orientada a las personas Orientada al valor	Cooperación, tolerancia, apoyo, maximización de la participación humana.
<i>Clima innovador</i>	Cambio, adaptación, iniciativa individual, variedad, competencia.	Crecimiento y riesgo, estimulación de iniciativa, responsabilidad individual, óptimo uso de los recursos humanos, conocimiento de los últimos avances científicos.
<i>Respeto a las reglas</i>	Seguridad, continuidad, uniformidad, confirmación de lo existente.	Estructura, formalización, centralización y estandarización.
<i>Flujo de información</i>	Planificación, política clara, eficiencia.	Productividad, eficiencia, carga de trabajo, desarrollo de pautas lógicas, organización.

<sup>21</sup> Tagiuri en Van Riel, op. cit., p. 59

## **Método ROIT; Rotterdam Organizational Identification Test**

El punto focal del método ROIT es determinar el grado de identificación de un empleado con su organización.

Entre los principales aspectos que el método evalúa están:

- Sentimiento de pertenencia
- Congruencia entre objetivos y valores
- Evaluación positiva de pertenencia
- Necesidad de afiliación
- Percepción de los beneficios de la pertenencia
- Percepción de apoyo
- Reconocimiento
- Aceptación
- Seguridad

Una vez analizados estos rubros, el ROIT proporciona datos que hacen posible que la dirección conozca como impactan cinco Clusters (dimensiones interrelacionadas) sobre la identificación organizativa, los cuales son:

- Impacto de la comunicación con el empleado sobre la identificación organizativa
- Impacto del prestigio organizativo percibido sobre la identificación organizativa
- Impacto de la satisfacción con el puesto de trabajo sobre la identificación organizativa
- Impacto de los objetivos y valores sobre la identificación organizativa
- Impacto de la cultura organizacional sobre la identificación organizativa



En conclusión, se puede afirmar que una buena Imagen Corporativa ofrece, para la cervecera en cuestión, las siguientes ventajas:

1. Mayor aceptación y tolerancia de la población no consumidora y, con mayor razón, de la consumidora.
2. Toda práctica de responsabilidad social que implemente la cervecera será magnificada en la percepción de la población. La responsabilidad social y la buena imagen están hermanadas, tienen sinergia y son parientes cercanas.
3. Por tratarse de un producto cuyo uso inmoderado o excesivo puede derivar en problemas sociales de diversa índole.
4. La buena imagen puede atenuar las actitudes y reacciones de la población en los momentos en que se pueda presentar una “crisis de percepción pública”
5. La buena imagen es, para la empresa, “capital simbólico” el cual se puede convertir en beneficios o canongías en un momento dado.
6. La buena imagen de esta empresa ha dado lugar a que sea una empresa en la cual muchas personas quisieran laborar.

## **Capítulo 3 La Responsabilidad Social en Empresas del Sector Privado**

### **Introducción**

El objetivo de este capítulo es definir el concepto de responsabilidad social en general y responsabilidad social empresarial, y describir los antecedentes que con relación al tema existen, mediante ello se busca darle base conceptual al presente trabajo, aprender de posibles errores que se hayan cometido en investigaciones previas, ampliar el horizonte del conocimiento sobre el tema y establecer nuevas afirmaciones que más adelante, con el apoyo de otras investigaciones, se ratificarán o rectificarán, en su caso.<sup>1</sup>

A su vez, este tema servirá para dar fundamento y cobijo a la investigación empírica que se presenta en el capítulo 4. Ello permitirá fijar los lineamientos de acción a seguir para tratar de: 1) establecer, en futuras investigaciones, si una empresa es o no socialmente responsable y 2) generar propuestas y recomendaciones para que las empresas logren mayores niveles de responsabilidad social, si así se requiere.

#### **3.1 El concepto de Responsabilidad Social**

Históricamente, la génesis de la responsabilidad social se ubica en dos momentos fundamentales para la humanidad, la Reforma Protestante del siglo XVI y la Revolución Francesa, del siglo XVIII. Mientras que la Reforma Protestante generó la “ética ciudadana” sobre la que reposa la responsabilidad ciudadana, con la Revolución Francesa, el Estado,

---

<sup>1</sup> Hernández S., Roberto et al. Metodología de la Investigación, México. Ed. Mc. Graw Hill, 2000. 502 pp.

amén de perfeccionarse, esta ética ciudadana, da lugar a la sociedad civil. La ética y la responsabilidad social producen el ahorro en el individuo y genera capital. Esto conlleva a una mentalidad burguesa que rápidamente deja el capitalismo y la industrialización salvaje para descubrir la Responsabilidad Social como una consecuencia de las relaciones productivas con la sociedad civil. Además, la Revolución Francesa traslada el control del comportamiento y costumbres sociales de la mediación de la iglesia a la mediación del estado, dando origen al desencadenamiento de los derechos ciudadanos que el humanismo característico de esta revolución plasmó a través de sus principios de Libertad, Igualdad y Fraternidad.<sup>2</sup>

En el siglo XVIII, la emancipación de algunos países con respecto a las potencias imperialistas europeas constituyó una semilla que germinaría después en los derechos humanos. Fue en este siglo cuando se gestaron los enfrentamientos ideológicos entre los promotores de la libertad, los Fisiócratas de Francois Quesnay y Mercantilistas de Adam Smith frente a los fomentadores de la Igualdad y “conciencia de clase”, Karl Marx (Kisel Mordeskay), Friedrich Engels y Vladimir Lenin (Ilich Ulianov). Fue un enfrentamiento entre Libertad e Igualdad que se prolongó hasta fines del siglo XX.

Fue en los años finales del siglo XIX el surgimiento de la Revolución Industrial que trajo aparejada el surgimiento de la clase de obrera, que dieron otra contextualización al mapa urbano, ocasionando el suburbanismo.

En la actualidad, las instituciones a quienes por Mandato Social se les señala como funciones naturales que procuren el “Bien Común” el cumplimiento de los principios de la Revolución Francesa, cuando menos teóricamente, son el Gobierno por la Igualdad, el sector privado por la Libertad y el sector social (ONG’s) o sociedad civil por la

---

<sup>2</sup> Peredo S. Moisés, apuntes de cátedra, 2002.

Fraternidad.<sup>3</sup> Éstos tres principios representan la quintaesencia de la dignidad humana, sin ellos el hombre se convierte en pseudo hombre.

La Responsabilidad Social, también llamada Ecología de las Decisiones, y, en algunos casos, Desarrollo Sustentable y Auditoría Social- como concepto- empezó a recibir reconocimiento e importancia, por parte de los gobiernos de los países avanzados, a partir de finales de la tercera década del siglo próximo pasado.<sup>4</sup> En 1937, Raymond Moley declaró que “aunque legal y éticamente, la administración continuaba siendo el principal agente del inversionista, su responsabilidad secundaria para con el público y la mano de obra se había hecho relativamente mayor.”<sup>5</sup> En 1941, Roger D. Lapham afirmó que “en el limitado sentido del pasado, se había considerado a la Administración responsable únicamente frente a la propiedad –los accionistas-, pero que existía una creciente convicción en un sentido más amplio de que la responsabilidad de la Administración hacia sus clientes, el público y sus empleados eran primero.”<sup>6</sup> Otros precursores de este tema se encuentran los medios de comunicación, pues en ellos la Teoría de la Responsabilidad Social surge de una iniciativa norteamericana de la “Commission of Freedom of the Press”, Hutchins en 1947, donde se enfatiza la labor social de los medios de comunicación mencionados.<sup>7</sup> Para 1951 este punto empezaba a establecerse con un poco de mayor firmeza, pues Frank Abrams, en un artículo de la revista *Harvard Business Review*, de mayo de ese año, enunció la nueva filosofía al señalar que “la tarea del administrador era

---

<sup>3</sup> Nosnik O., Abraham, apuntes de cátedra, 2002.

<sup>4</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, Administración, México, Ed. Prentice Hall, 5a. edición, 1996, p 145  
Nota: esto coincide, en tiempo y forma, con el Credo de la IBM, el cual es expresión de su conciencia sobre Responsabilidad Social.

<sup>5</sup> Morley, Raymond en George, Claude S. Jr., Historia del Pensamiento Administrativo, México, Ed. Prentice Hall, 1974, p. 177

<sup>6</sup> Lapham, Roger D., en George, Claude S. Jr., op. cit., p. 178

<sup>7</sup> Mc Quail, Denis, Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas, México, Ed. Paidós Comunicación, 2ª. Edición, 1993, p. 156

conducir los asuntos de la empresa de tal manera que se mantuviera un balance equitativo entre los derechos de los diferentes grupos interesados.”<sup>8</sup> No obstante, la verdadera fuerza del movimiento en pro de la Responsabilidad Social empezó en la octava década del mencionado siglo con el advenimiento del movimiento mundial en pro de los derechos humanos. Mediante este se reconoce la dignidad de la persona, sin importar género, grupo étnico, edad, religión, nivel socioeconómico o nivel cultural.

Este avance de la humanidad se ha venido haciendo extensivo a la empresa la cual es considerada como una comunidad de personas que aportan su trabajo directivo y/u operativo o su inversión, y que persiguen objetivos económicos, sociales y de servicio, los que quedan plasmados en su Misión, su Visión y sus Valores, tema que más adelante se abordará.

Uno de los autores que hablan de la dignidad de la persona es el Dr. Carlos Llano Cifuentes, quien menciona que esta posee cinco características propias sólo a su especie y a ninguna otra por los cuales posee dignidad, que son<sup>9</sup>:

1. Concebir ideas abstractas.
2. Pensar en realidades inmateriales.
3. Reflexionar sobre sí mismo.
4. Actuar con libertad.
5. Ser sujeto de un desarrollo progresivo infinito.

Atendiendo a la etimología de responsabilidad, está compuesto por dos palabras: *respuesta* y *habilidad*, por lo que es la habilidad para responder, por lo que la Responsabilidad Social es la habilidad para responder a la sociedad.

---

<sup>8</sup> Abrams, Frank en George, Claude S. Jr., op. cit., p. 178

<sup>9</sup> Llano C., Carlos. Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea, México, Fondo de Cultura Económica, 1997, 307 pp.

Para que una persona responda, además de la información y los conocimientos, interviene la voluntad, la cual es un atributo sólo del hombre pues se deriva de la libertad.

“La filosofía clásica nos dice que la voluntad persigue el bien. Sin embargo, en el concepto de bien; lo que para unos es bueno para otros no lo es, y la reflexión es un ejercicio poco cotidiano. El común de las personas o viven a un ritmo muy acelerado, dejándoles poco tiempo real para la reflexión, o viven en un nivel de superficialidad en el que no se cuestionan la bondad o no de sus actos, ni de las ofertas que reciben del mundo que los rodea”.<sup>10</sup>

Una vez que se tiene un poco de mayor claridad sobre el surgimiento y el significado de la Responsabilidad Social, resulta adecuado establecer sus diferentes tipos.

### **3.2 Tipos de Responsabilidad**

Con objeto de establecer claramente los ámbitos de aplicación de la responsabilidad social en las corporaciones algunos autores, entre ellos Carlos Llano, la clasifican en cuatro tipos<sup>11</sup>:

Responsabilidad consecuente que es aquella que capacita a la persona o empresa a responder de las consecuencias, previstas o imprevistas, de sus actos. De esta se deriva la “Responsabilidad por círculos concéntricos” que consiste en que la persona responda por los actos de ella misma, de su familia, de su trabajo, de su empresa, etc., hasta llegar a toda la humanidad, todo esto en sus niveles de proporcionalidad.

---

<sup>10</sup> Planas, Emilio, Valores en la Empresa, México, Ed. Trillas, 2000. p. 45

<sup>11</sup> Llano C., Carlos, op. cit. P. 280

Responsabilidad antecedente indica que la persona debe apoyar su conducta, directa o indirectamente, en principios de conducta válidos por sí mismos.

De este tipo de responsabilidad emanan las cinco posiciones de empresa señaladas en la “Cuadrícula de Blake”<sup>12</sup>, que son:

1. *Posición de fracaso*: la empresa no obtiene resultados económicos ni respeta los principios axiológicos, si opera o no éticamente o si respeta sus valores tanto dominantes como ascendentes, que posteriormente se definirán.
2. *Posición pragmática*: la empresa obtiene resultados económicos aunque no respeta los principios axiológicos.
3. *Posición romántica*: respeta los principios axiológicos aunque no obtiene resultados económicos.
4. *Posición de armisticio*: no obtiene todos los resultados económicos posibles porque cumple con algunos de los principios axiológicos.
5. *Posición de síntesis*: obtiene los resultados económicos máximos respetando los principios axiológicos; y respeta los principios axiológicos obteniendo los resultados económicos, que es la posición óptima.

Responsabilidad congruente se refiere a la concordancia existente entre el proyecto de vida y los valores propios, el ser fiel a uno mismo. Ésta puede aludir a la alineación que la empresa debe tener a la Misión y a la Visión de largo plazo o, dicho de otra manera, a las Virtudes que sus públicos internos, externos y especiales aprecian en ella.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Llano C., Carlos, op. cit. P. 291

<sup>13</sup> Nosnik, Abraham, apuntes de cátedra, Los Mochis, Sin., 2002

Nota: las virtudes corresponden a la operacionalización o puesta en práctica de los valores.

Responsabilidad trascendente indica que cada persona debe responder a la misión única para la que ha sido destinada, al igual que la empresa, de cuya misión se derivan sus tres tipos de objetivos; económico, social y de servicio. Indica, a su vez, que la persona moral cumpla con su Mandato Social.

Estos cuatro tipos de Responsabilidad , como ya se mencionó, forman en conjunto la Responsabilidad Social que llevado a términos de empresa, negocio u organización, constituyen la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial.

### **3.3 La Responsabilidad Corporativa o Empresarial**

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa nace del cambio del modelo corporativo predominantemente económico a un modelo socioeconómico más amplio. El modelo económico enfatiza el interés en la producción, el aprovechamiento de los recursos, los intereses individuales, un rol menor para el gobierno, y un punto de vista general de las empresas como un sistema cerrado. En contraste, el modelo socioeconómico subraya la calidad general de vida, la conservación de los recursos, los intereses comunitarios, una participación activa del gobierno y un punto de vista de las empresas como un sistema abierto. Estos cambios han llevado a un persistente debate en torno a la cuestión de la responsabilidad social corporativa, lo cual se discutirá más ampliamente.<sup>14</sup>

La Responsabilidad Social Corporativa se refiere a la idea de que las corporaciones tienen una obligación frente a otros grupos de la sociedad que no son los accionistas solamente. Incluso van más allá de las obligaciones prescritas por la ley o un contrato con el sindicato.

---

<sup>14</sup> Llano Cifuentes, Carlos, op. cit.:



Esta definición tiene dos facetas críticas. Primero, la obligación debe ser voluntariamente aceptada; la influencia en el comportamiento por parte de las fuerzas coercitivas de la ley o contratos laborales no es voluntaria, se impone por necesidad. Segundo, la obligación es muy amplia y se extiende más allá de los deberes tradicionales hacia los accionistas, para llegar a otros grupos de la sociedad como los clientes, los empleados, los proveedores y las comunidades vecinas. “La clave del aspecto conceptual es la cuestión de si las corporaciones tienen una obligación con grupos que no sean solamente los accionistas.”<sup>15</sup>

“El desempeño económico es la primera responsabilidad de una empresa, pero no es una responsabilidad exclusiva. Una empresa tiene responsabilidad plena por su impacto en la comunidad y la sociedad.”<sup>16</sup>

El éxito económico de una empresa depende tanto de factores internos -eficacia y eficiencia de sus procesos productivos, de comercialización y de comunicación- como de factores externos -demanda de sus productos, posicionamiento de mercado o imagen, reglamentos y restricciones legales, factores macroeconómicos como la tasa de inflación, las tasas de conversión, el ingreso per cápita, el poder adquisitivo, etc.- por lo que una empresa que produzca artículos o servicios de calidad y goce de buena imagen con la comunidad, será más fácil que cumpla con su objetivo económico y, principalmente, le permite permanecer a futuro.

Aunque bien es cierto que el objetivo fundamental de las empresas es el económico, también deben incluirse los objetivos social y de servicio. Como más adelante se mencionará, los beneficios de la responsabilidad social empresarial conllevan a contar con

---

<sup>15</sup> Kast, Fremont y Rosenzweig, James E., Administración en las Organizaciones, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1996, p. 164

<sup>16</sup> D'Aquino, Tomás, La Responsabilidad Social, en línea Internet disponible en [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org). 12/2000 Y 03/01/2001

buena imagen ante la comunidad, tolerancia del gobierno con la empresa, y beneficios fiscales por exenciones impositivas.

En la actualidad, la responsabilidad social de las empresas está implementándose a través de la Mercadotecnia Social o Relacionada a las Causas Sociales. “Ésta es una estrategia de largo plazo que se refiere a la relación mutuamente benéfica, que establece una empresa y una organización no lucrativa, en vías de facilitar que cada parte alcance sus respectivos objetivos de comunicación, recursos humanos, mercadotecnia y relaciones públicas.”<sup>17</sup> Es frecuente que las mismas empresas establezcan sus propias “fundaciones” por medio de las cuales implementan sus labores de beneficio social.

Las ventajas que obtienen las empresas que implementan programas de Mercadotecnia relacionada a las Causas Sociales son, básicamente, las siguientes:

- Construye relaciones más fuertes con los consumidores.
- Distingue y diferencia a una empresa de su competencia.
- Une la imagen de marca de un producto o servicio, o la razón social de una empresa a las causas sociales.
- Mejora ésta imagen y aumenta la visibilidad de la empresa.
- Aumenta las ventas y la base de consumidores o participación de mercados.
- Puede modificar los hábitos de consumo.
- Mejora las relaciones públicas.
- Puede contrarrestar la publicidad negativa.

---

<sup>17</sup> Guerrero, Mauricio, La Mercadotecnia Relacionada a las Causas Sociales, en línea Internet disponible en [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org), 12/2000 y 15/05/02.

Pese a que en México, la brecha entre los sectores lucrativo y no lucrativo es grande, el número de organizaciones no lucrativas ha aumentado en más de 8 veces en tan sólo 7 años. De 600 organizaciones no lucrativas registradas en el “Directorio de Instituciones Filantrópicas” del Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), pasaron a ser más de 4500 en su tercera edición del año 2000<sup>18</sup>.

Esta lenta, relativamente hablando, pero incesante manifestación de interés por la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial ha dado pauta a que sea definida de diferentes maneras.

### **3.3.1 Diversos definiciones de la responsabilidad social corporativa:**

La Responsabilidad Social Corporativa, como concepto, ha recibido una amplia gama de definiciones que se discuten a continuación:

Para David Rockefeller, el sector empresarial tiene una responsabilidad ante la comunidad en la que opera y también ante sus empleados y accionistas. Existen dos tipos de responsabilidad social de la empresa: las fundaciones empresariales y la participación directa de las compañías. “ La responsabilidad social son acciones para mejorar nuestra sociedad”<sup>19</sup>

El Dr. Carlos Llano Cifuentes, fundador del IPADE (Instituto Panamericano de la Alta Dirección de Empresa) y exrector de la Universidad Panamericana establece que:

---

<sup>18</sup> Cabe la posibilidad de que existan otras instituciones de este género que no estén contempladas en el Directorio.

<sup>19</sup> Rockefeller, David, La Responsabilidad Social, en línea Internet disponible en [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) 12/2000 Y 03/01/2001

“La responsabilidad social de las empresas es relacionar el mundo de la economía con el mundo del desarrollo social, creando condiciones para el desarrollo sustentable que implica hacer uso y no abuso de los recursos naturales. La eficiencia técnica y la profundidad ética en la empresa son complementarias. “La responsabilidad social de la empresa es la exigencia que esta tiene para responder a los deberes que le corresponden en relación a la comunidad en la que está inserta.”<sup>20</sup>

Resulta interesante que este autor enfatiza el factor equilibrante o balanceador entre desarrollo económico y desarrollo social que la Responsabilidad Social promueve, concretamente el “Desarrollo sustentable”. Busca llegar de una posición de Armisticio a una posición Síntesis.

Para Lorenzo Servitje, otrora Presidente del Grupo Industrial Bimbo:

“La empresa es una célula de la vida social. Esta constituida por recursos *humanos*, materiales, financieros y tecnológicos. Debe promover los valores fundamentales junto con otros agentes sociales y contribuir al desarrollo pleno de la sociedad, amen de cumplir con su Misión y su Visión fundamentándose en sus valores. De allí se desprende su responsabilidad filantrópica. La empresa debe apoyar problemas del país, puede asignar un porcentaje determinado de sus utilidades ya sea antes o después de impuestos, para estos fines. Otra forma en que la empresa puede colaborar es involucrando a los ejecutivos, trabajadores y empleados en obras filantrópicas a través de la aportación de su trabajo personal.”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Llano C., Carlos, Juegue limpio con su empresa, México en línea Internet disponible en [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx) 12/2000 Y 03/01/2001)

<sup>21</sup> Servitje, Lorenzo, La Responsabilidad Social, en línea Internet disponible en [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) 12/2000 Y 03/01/2001

Servitje resalta el apego y alineación que la empresa debe tener a su Corazón Ideológico para poder cumplir con su Mandato Social<sup>22</sup>, todo esto desarrollándose en el macroentorno que constituye toda la nación. Por otra parte, tiende a confundir la Responsabilidad Social con Filantropía, que si bien se encuentran hermanadas, es ésta segunda una parte de la primera, como se explica más adelante.

Para Craig Smith, importante empresario automotriz estadounidense:

“ 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.”<sup>23</sup>

Craig, con mentalidad, en apariencia al menos, pragmática, como buen estadounidense, destaca el factor mercadológico de la Responsabilidad Social. Destaca las ventajas competitivas que ésta aporta a la empresa así como su posicionamiento.

Se puede resumir que, una empresa con responsabilidad social es aquella que es capaz de responder por sus actos ante los diversos públicos, externos e internos, que contribuye a mejor calidad de vida y que vela por la conservación sana y cabal del medio ambiente, además de ser el factor que equilibra la libertad, busca disminuir las desigualdades y fomenta la fraternidad.

---

<sup>22</sup> Mientras que el Corazón Ideológico abarca la Misión, la Visión, los Valores y el Concepto de negocio, el Mandato Social se refiere a lo que la sociedad espera de la empresa.

<sup>23</sup> Smith, Craig, La Responsabilidad Social, en línea Internet disponible en [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) 12/2000 Y 03/01/2001

### 3.3.2 Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa y Filantropía

Es común la confusión que algunas personas tienen de los conceptos “Filantropía” y “Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa”, Aún cuando ambos guardan estrecha vinculación, la Filantropía se refiere a los donativos que en dinero o en recursos de todo tipo, incluido el tiempo, que hacen las personas físicas o morales a grupos o personas vulnerables. La Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial, según Juan M. Elegido<sup>24</sup>, abarca 6 rubros básicamente:

1. *El alineamiento de los integrantes de la empresa a su corazón ideológico: Misión, Visión, Valores y Concepto de Negocio.* Este será el punto en que se enfatice la presente investigación.
2. *El medio ambiente*, en sus ámbitos de suelo, aire, agua, así como las contaminaciones auditiva y visual.
3. *El lugar de trabajo*, en cuanto una adecuada determinación de la cantidad, calidad y calidez del trabajo, así como la empatía y el trato justo y equitativo.
4. *La comunidad*, integrada por todos aquellos grupos de gente que no son clientes o consumidores y proveedores, pero a quienes también impacta el funcionamiento de la empresa en la localidad donde esté establecida .
5. *El mercado*, compuesto por todas las personas que compran y/o consumen los productos de una empresa, a quienes tanto la calidad y disponibilidad de estos productos como el funcionamiento de la empresa, impactan con mayor profundidad.

---

<sup>24</sup> Elegido, Juan M., Fundamentos de Ética de Empresa, México, IPADE, 1996, 521 pp.

6. *Los derechos humanos*, con su vital reconocimiento de la dignidad de la persona que, como ya se dijo antes, hacen de ésta un ser irrepetible y merecedor de todo tipo de respeto.

De lo anterior es factible establecer los objetivos o finalidades de una empresa con Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial.

*En conclusión, la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa se puede definir como la capacidad que tiene una empresa para responder al Mandato Social, mediante sus públicos –internos, externos y especiales- procurándoles mejor calidad de vida, velando por la cabal conservación del entorno, y buscando una Posición de Síntesis que le permita ser un factor equilibrante de la libertad, buscando disminuir las desigualdades fomentando así, la fraternidad.*

### **3.4 Finalidad de una empresa ética con responsabilidad social**

Tal como afirman algunos críticos de la Responsabilidad Social Empresarial, como se apreciará más adelante, que las responsabilidades básicas o primarias, el mandato social de una empresa, sólo se circunscriben a observar la ley y a incrementar sus utilidades. Si bien es cierto que éstas son de vital importancia, por otro lado, el atender solamente a este enfoque puede resultar una acción chata y miope pues sólo abarca el corto plazo y no crea ni la imagen ni el posicionamiento adecuado de la empresa ante la comunidad que le permitirá subsistir en el largo plazo.

En un concepto ampliado se puede decir que la finalidad de la empresa ética o socialmente responsable es precisamente atender todas sus responsabilidades. Estas responsabilidades se

clasifican, según el Dr. J.M. Elegido<sup>25</sup>, de la siguiente manera, clasificación en la que se incluyen los principales aspectos a los que una empresa con ética debe responder:

**1) Responsabilidades para con los Clientes**, con relación a:

- 1.1) Los productos (disponibilidad, calidad, características y obsolescencia planeada)
- 1.2) Seguridad (respeto a los compromisos adquiridos por la empresa con los clientes)
- 1.3) Precios (justos y basados en el “valor de uso”)
- 1.4) Información (publicidad veraz, sin manipulación de deseos ni con efectos colaterales, como la “creación” de falsos valores personales)

**1) Responsabilidades para con los Empleados**, con relación a:

- 2.1) Estabilidad en el empleo
- 2.2) Ser tratados con respeto y atención con relación a su valor y dignidad.
- 2.3) Remuneración equitativa (pago de un salario suficiente para satisfacer las necesidades más elementales, sin discriminación ni diferenciales de pago producto del género, sexo, raza o compromisos personales)
- 2.4) Diseño de tareas y participación (existencia de Manuales de Organización, de Hojas de Descripción del Puesto y de permitir hacer sugerencias sobre el trabajo que permitan la satisfacción laboral del empleado)
- 2.5) Respeto a la vida de los empleados.
- 2.6) Protección contra daños (riesgos por accidentes y enfermedades profesionales)

---

<sup>25</sup> Elegido, Juan Manuel, op. cit., p. 153



2) **Responsabilidades para con los *Stakeholders*** (quienes arriesgan su patrimonio o “se la juegan”, o quienes pueden reclamar a la empresa desviaciones de su Misión o Mandato Social) con relación a:

- 3.1) Responsabilidades con los accionistas (derecho de propiedad, derecho a la información, derecho a los beneficios financieros y responsabilidades con ellos en relación a Fusiones y Compra de Acciones por Apalancamiento)
- 3.2) Responsabilidades con los proveedores (formular con oportunidad los pedidos de mercancía, pagos en tiempos y formas pactadas)
- 3.3) Responsabilidades con los distribuidores (respetarlos como canales de distribución según lo pactado, entregarles productos en tiempo y forma, y con la calidad y en cantidad acordadas, proporcionarles información que les afecte)
- 3.4) Responsabilidades con la competencia (respetar a los competidores como empresas y como personas, formar asociaciones o cámaras con ellos para la mutua defensa de intereses frente al gobierno o empresas extranjeras a favor del desarrollo del sector privado, entre otros aspectos)

3) **Responsabilidades para con la Sociedad** con relación a:

- 3.1) El cumplimiento de la ley (pagar impuestos, pagar salarios iguales o superiores al mínimo, cumplir con las prestaciones que marca la ley, respetar los derechos de terceros, etc.)

- 3.2) Responsabilidades con relación al medio ambiente (no contaminar agua, aire, suelos, no sobre explotar los recursos naturales y supeditarse al concepto de “Desarrollo Sustentable”)

#### 4) **Responsabilidades para con la Comunidad local**

Contribuir financieramente para satisfacer diversas necesidades locales mediante la creación o rehabilitación de escuelas, hospitales, asilos, albergues, orfanatorios, instalaciones deportivas, entre otras obras, apoyar eventos o iniciativas comunitarias, entre muchos otros beneficios con los que una empresa puede retribuir a la comunidad.<sup>26</sup>

Toda aquella empresa o corporación que cumpla con estos 5 grupos de una manera responsable, podrá ser considerada como una empresa ética, que se alinea a su corazón ideológico y responde a su mandato social. Se constituye como una empresa con todas las características y requerimientos necesarios para prevalecer en el tiempo a través del recibimiento de la aprobación, posicionamiento y reconocimiento de la sociedad para su funcionamiento.

### **3.5 Posiciones a favor y en contra de la Responsabilidad Social**

A medida que las empresas, y la sociedad en general, han aceptado la relevancia de los valores trascendentes y han apegado su conducta a los principios formales de moralidad, es que se han dado avances significativos con los que prácticamente se han

---

<sup>26</sup> Elegido, Juan Manuel, op. cit.

superado las posiciones, con respecto a la responsabilidad social empresarial, que han mantenido algunos autores como Milton Friedman, documentada en 1970.<sup>27</sup>

Las posiciones a favor y en contra de la responsabilidad social empresarial se fundamentan en los criterios tanto de responsabilidad social como ético que a continuación se enumeran:

**Punto de vista clásico**, encabezado por el Premio Nobel de Economía, Milton Friedman, que sostiene que la principal responsabilidad de los ejecutivos, por ser administradores y no propietarios de las empresas, es operar la empresa para los mejores intereses de los accionistas, y dicho intereses se refieren a la utilidad financiera. Cuando dichos ejecutivos gastan los recursos de su organización para el bien social, minan el mecanismo del mercado y alguien debe pagar por esta redistribución de activos. Las acciones socialmente responsables pueden originar que los dividendos de los accionistas y los sueldos y beneficios de los empleados se reduzcan o, que al aumentarse los precios, sea el consumidor quien salga pagando estas acciones. Un ejecutivo está preparado para administrar con efectividad una empresa y no necesariamente para implementar funciones sociales.<sup>28</sup>

**Punto de vista socioeconómico** desde el cual Gellerman sostiene que “los tiempos han cambiado y con éstos las expectativas de negocios en la sociedad. El gobierno tiene que autorizar el funcionamiento de la empresa y la sociedad lo tiene que validar. Por lo tanto, para contar con la complacencia de gobierno y sociedad es indispensable la buena imagen. “Obtener las mayores utilidades es la segunda prioridad de una compañía no la primera. La

---

<sup>27</sup> Friedman en Elegido, Juan M., op. cit., p. 121

<sup>28</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, op. cit., pp. 145 a 150

primera es asegurar su supervivencia”<sup>29</sup> Cabe aclarar que si bien estos dos criterios o puntos de vista contradictorios, no son contrarios. Lo que establecen son los niveles y proporciones que deben tener las funciones de responsabilidad social de las empresas.

Para entender con más amplitud y claridad estos dos puntos de vista, habrán de mencionarse otros cuatro tipos diferentes de puntos de vista de los cuales se sustenta la aplicación práctica de la ética, pues se consideran el fundamento axiológico de la ética empresarial.

Estos criterios o puntos de vista son según Gellerman:

- Utilitario de la ética
- De los derechos de la ética
- De la teoría de la justicia de la ética
- De los contratos sociales integradores

**El punto de vista utilitario de la ética** se refiere a que las decisiones se toman únicamente sobre la base de resultados o consecuencias. La meta del utilitarismo es proporcionar el mayor bienestar para el mayor número posible de personas, sin importar el perjuicio de las minorías. Por ejemplo, se considera éticamente adecuado despedir al 20% del personal si con esto el 80% restante obtendrá mayores ingresos. Este punto de vista da origen al punto de vista clásico, mencionado con anterioridad.

---

<sup>29</sup> Gellerman, Saul W. en Robbins y Coulter, op. cit., p. 146

**El punto de vista de los derechos de la ética** se preocupa por respetar y proteger las libertades y privilegios del individuo, incluyendo los derechos a su privacidad, libertad de conciencia, libertad de expresión y ser sometido a un juicio justo. Este criterio es el contemplado por las leyes y códigos de un país a los que toda empresa debe apegarse por su carácter de coercitividad.

**El punto de vista de la teoría de la justicia de la ética** alude a que los ejecutivos deben poner en práctica las reglas de la equidad y la imparcialidad. Este criterio se refiere a la responsabilidad social de la empresa hacia su interior.

**El punto de vista de la teoría de los contratos sociales integradores**, el cual sustenta plenamente el concepto de responsabilidad social empresarial del punto de vista socioeconómico. Propone la combinación de los enfoques empíricos (lo que es) y los normativos (lo que debe ser) en la ética de los negocios. Se basa en la integración de dos contratos, el contrato social general, entre los participantes económicos que definen las reglas básicas para hacer negocio, y un contrato más específico entre miembros determinados de una comunidad que incluye formas aceptables de comportamiento. Este criterio, a diferencia de los tres anteriores, sugiere que los ejecutivos necesitan analizar las normas éticas existentes en industrias y corporaciones con el fin de determinar qué es correcto y qué no.<sup>30</sup>

Para ampliar el conocimiento de las posturas a favor y en contra de la responsabilidad social corporativa se definen las de algunos autores como Robbins y Coulter (1994), Kast y Rosenzweig (1995), y Koontz y Weirich (1996).

---

<sup>30</sup> Fritzsche y Becker en Robbins y Coulter, op. cit., pp. 160 y 161.

Stephen Robbins y Mary Coulter establecen argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social empresarial:

A favor:

1. *Expectativas públicas*: debido al gran crecimiento que han registrado algunos negocios, la opinión pública apoya ya a los negocios cuyas metas sean tanto económicas como sociales.
2. *Utilidades a largo plazo*: la buena imagen de una empresa socialmente responsable le asegura su permanencia en las preferencias de los consumidores y, por tanto, su supervivencia.
3. *Obligación ética*: toda organización puede y debe tener conciencia social para su propio beneficio.
4. *Imagen pública*: esta permite obtener mayores ventas, mejores empleados, acceso a financiamiento y facilidades para el cabildeo.
5. *Mejor entorno*: la empresa puede participar en la resolución de problemas sociales coadyuvando a una mejor calidad de vida que le proporcionen clientes potenciales y atraer a personal capacitado.
6. *Oposición a reglamentos gubernamentales adicionales*: el tener buena imagen ante los gobiernos, nacional y/o extranjero, permite una aplicación más laxa de las disposiciones legales.
7. *Equilibrio entre responsabilidad y poder*: como un principio de la administración deberá haber un balance entre autoridad y responsabilidad, y la responsabilidad social permite que esto se dé.
8. *Intereses de los accionistas*: al asegurarse la permanencia de la empresa en el largo plazo, sus acciones se cotizarán de mejor manera.

9. *Posesión de recursos:* las empresas tienen como ventaja contar con recursos financieros, tecnológicos especializados y talento humano suficientes para apoyar proyectos públicos de asistencia.
10. *Superioridad de prevención sobre remedios:* las empresas tienen la ventaja de poder detectar y actuar de manera preventiva en los problemas sociales que le puedan llegar a afectar.

En contra:

1. *Violación del máximo de obtención de utilidades:* es el punto central del punto de vista clásico de Milton Friedman, e indica que un negocio es socialmente responsable cuando atiende sólo intereses económicos y deja la filantropía a otras instituciones.
2. *Propósito de dilución:* el perseguir metas sociales puede originar que se diluyan las funciones económicas y, por consecuencia, sean mal atendidas.
3. *Costos:* muchas actividades de responsabilidad social no cubren sus costos, por lo que la empresa los absorbe y traslada al cliente.
4. *Demasiado poder:* ya de por sí la economía de las empresas les otorga mucho poder para que todavía lo incrementen con obras y acciones filantrópicas.
5. *Falta de habilidades:* los ejecutivos están calificados en el ámbito económico y no necesariamente en el ámbito social.
6. *Falta de responsabilidad:* no debe ser un renglón prioritario, en lo que a ejecutivos de negocios respecta, el ocuparse de responsabilidades que competen a políticos y a agrupaciones filantrópicas.

7. *Falta de un amplio apoyo público:* existen serias discrepancias entre los integrantes del público en cuanto a que si las empresas deben participar en actividades sociales y, a su vez el reclamo social de participación de las empresas en estos rubros aún no tiene la fuerza necesaria.<sup>31</sup>

Por su parte, Kast y Rosenzweig sopesan también los argumentos en pro y en contra de la Responsabilidad Social Empresarial y así los resumen:

Argumentos en contra de la responsabilidad social, según Kast y Rosenzweig:

1. El sistema de mercado competitivo funciona eficientemente sólo cuando las organizaciones concentran en la actuación económica y subrayan los intereses de los accionistas. Este modelo asegura un uso óptimo de los recursos de la sociedad.
- 1) Como instituciones económicas, las corporaciones deben especializarse en lo que saben hacer mejor: la producción eficiente de bienes y servicios. Las ganancias son una recompensa para el desempeño social efectivo.
- 2) La empresa no debe perseguir metas sociales. Esa función debe dejarse en manos de otras instituciones de la sociedad.
- 3) Cualquier tentativa altruista en la responsabilidad social corporativa representa una asignación de los recursos de los accionistas que en realidad deben ser entregados como ganancias.

---

<sup>31</sup> Robbins y Coulter. op. cit., pp. 147-148



- 4) La empresa ejerce un gran poder económico. La responsabilidad social corporativa provocaría que las corporaciones tuvieran una influencia indebida sobre muchas actividades. Debemos valorar el pluralismo y evitar la concentración de poder.
- 5) La empresa que tiene interés en las responsabilidades sociales está en desventaja competitiva frente a las que no la tienen. Eso va en detrimento principalmente de la competencia internacional.

Los promotores de la Responsabilidad Social Corporativa, según Kast y Rosenzweig, argumentan que:

- 1) La situación puramente competitiva no existe y que el ambiente económico actual no asegura automáticamente la ubicación óptima de los recursos. No hay una garantía de eficiencia y equidad.
- 2) Las empresas no son solamente instrumentos económicos. Sus actividades tienen importantes efectos sociales. Las ganancias por sí solas no son el único indicador de la actuación social.
- 3) Los administradores no están generalmente entrenados para tener en cuenta a la responsabilidad social corporativa en sus decisiones, sin embargo, el efecto social de sus acciones es inevitable. Muchas corporaciones tienen enormes recursos, algunos de los cuales deberían ser canalizados hacia actividades relacionadas con el bienestar social.
- 4) La responsabilidad social corporativa no necesariamente utiliza erróneamente los intereses de los accionistas. A largo plazo, el tomar en cuenta las responsabilidades sociales reforzará los intereses de los accionistas.

- 5) Una mejor sociedad ofrece la oportunidad para mejores condiciones futuras. Las inversiones para mejorar la estructura social crearán un favorable clima empresarial.
- 6) Los negocios adoptan una posición más correspondiente que desalienta a otros grupos, como los sindicatos y el gobierno, para que no se adelanten a llenar el vacío, con lo que al final se evita una suspensión de la competencia y el sistema de “libre empresa”. En el sentido amplio, participar en actos socialmente responsables, es el mejor interés de la corporación.<sup>32</sup>

Y, por último, Koontz y Weihrich también abordan el tema y llegan a las siguientes conclusiones en cuanto a posturas en pro y en contra de la responsabilidad social corporativa:

---

<sup>32</sup> Kast, Freemont E. y Rosenzweig, James E., op. cit. , pp. 166-168

Argumentos a favor de la participación social de la empresa	Argumentos en contra de la participación social de la empresa
1. Las necesidades públicas han cambiado y esto conduce a expectativas diferentes. Se dice que las empresas reciben sus insumos de la sociedad, y por lo tanto, deben responder a las necesidades de la misma.	1. La tarea primordial de la empresa es optimizar las utilidades y concentrarse estrictamente en las actividades económicas. La participación social puede reducir su eficiencia económica.
2. La creación de un mejor ambiente social beneficia tanto a la sociedad como a la empresa. La sociedad gana mejores vecindarios y oportunidades de empleo; la empresa se beneficia con una mejor comunidad, que es fuente de mano de obra y lugar donde vende sus productos y servicios.	2. En el análisis final, la sociedad tendría que pagar por la participación social de la empresa, a través de precios más altos. La participación social puede provocar costos excesivos para la empresa e impedir que destine sus recursos a las necesidades económicas.
3. La participación social evita mayor regulación e intervención gubernamental. El resultado es mayor libertad y flexibilidad en la toma de decisiones de la empresa.	3. La participación social puede crear una balanza de pagos desfavorable. Las compañías norteamericanas que venden en mercados internacionales pueden estar en desventaja cuando tengan que competir con compañías de otros países, que no tienen que afrontar estos costos.
4. Se dice que la empresa tiene mucho poder, el cual debe acompañarse con una cantidad igual de responsabilidad.	4. La empresa tiene demasiado poder, y una participación social aumentaría su poder e influencia.
5. La sociedad moderna es un estado interdependiente y las actividades internas de la empresa ejercen su influencia sobre el ambiente externo.	5. Las personas de una empresa carecen de la habilidad social necesaria para tratar problemas de la sociedad. Su entrenamiento y experiencia se refieren a cuestiones económicas y la habilidad adquirida podría no ser pertinente para resolver problemas sociales.
6. La participación social puede ser interesante para los accionistas.	6. No se ha determinado la responsabilidad de la empresa respecto a la sociedad. Mientras no se defina esta responsabilidad, la empresa no debe participar en los problemas sociales.
7. Los problemas pueden llegar a convertirse en utilidades. Cosas que alguna vez consideraron desperdicios (por ejemplo, latas vacías de cerveza) pueden volverse a usar con una ganancia.	7. No existe un acuerdo total sobre la participación social de la empresa. En consecuencia, los desacuerdos entre grupos con puntos de vista diferentes pueden provocar fricciones.
8. La participación social crea una imagen pública favorable. Así, una empresa puede atraer clientes, empleados e inversionistas.	
9. La empresa debe tratar de resolver problemas que otras instituciones no pudieron resolver. Después de todo, la historia de la empresa demuestra que esta siempre aportó ideas nuevas.	
10. La empresa tiene recursos. Específicamente, la empresa debe emplear a sus administradores y especialmente talentosos, como también sus recursos de capital, para resolver algunos de los problemas de la sociedad.	
11. Es mucho mejor prevenir los problemas sociales mediante la participación de la empresa que curarlos. Puede ser más efectivo ayudar a desempleados que enfrentarse a los disturbios sociales. <sup>33</sup>	

<sup>33</sup> Koontz, Harold y Weirich, Heinz, Administración, una perspectiva global, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1996, p. 82

En conclusión, los argumentos a favor de que las empresas implementen acciones de Responsabilidad Social son de mayor peso que el de los opositores, pues la empresa que desee permanecer, con el paso del tiempo, debe poseer buena imagen y posicionamiento ante la comunidad y el gobierno y, nada como la filantropía para que la sociedad en general tenga a las empresas en buena estima. Una empresa, para poder perdurar en las preferencias de la sociedad debe corresponder a la forma en que ésta la premia a través de recursos financieros

En estrecha relación con la Responsabilidad Social se encuentran los Principios y los Valores, los cuales orientan y estipulan los patrones axiológicos, respectivamente, de la Ética, la cual es el fundamento o base de la Responsabilidad Social tanto a nivel personal como a nivel comunidad de personas o empresa.

### **3.6 Los Principios y Valores en la Empresa.**

Éstos constituyen la forma más clara de expresión del alineamiento de una empresa a su Mandato Social, su Misión y a su Visión a largo plazo. Este mandato social, al igual que los principios y los valores, integran el ámbito filosófico de las organizaciones y empresas.

Los principios y los valores orientan las pautas de conducta de los individuos que integran la empresa, tanto a nivel personal como a nivel colectivo y, con objeto de orientar su comportamiento y su conducta hacia factores que promuevan las relaciones éticas y armónicas entre pares.

### 3.6.1 Los Principios

Los principios pueden ser definidos como “las pautas de desarrollo contenidas en la idea del hombre.”<sup>34</sup> A diferencia de los animales, el hombre, por contar con el libre albedrío para pensar, expresarse, actuar o dejar de hacerlo, posee una variada gama de posibilidades de ampliar o reducir su propio ser. Significa que el hombre tanto como persona como comunidad de personas o empresa, es libre de guiar o no su conducta por dichos principios. Aquel hombre o empresa que ignore u omita estos principios se constituye en un paria sin rumbo o sin posibilidad de rectificarlo.

Una empresa que se jacte de ser ética, de operar con responsabilidad hacia la sociedad debe observar los siguientes principios formales de moralidad que son aplicables tanto a las personas físicas como a las morales:

“El bien debe seguirse y evitarse el mal”.

“No deben emplearse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos”.

“No deben perseguirse fines buenos que tengan efectos resultantes desproporcionadamente malos”.

“Ha de considerarse valioso todo aquello que contribuya al desarrollo del hombre”.

“Hay valores que son objetivos, válidos para toda persona y cultura”.

“El hombre debe adquirir las capacidades (virtudes) necesarias para alcanzar una vida lograda, plena y completa”.

“Obra de tal manera que pueda erigirse en norma universal de conducta”.

---

<sup>34</sup> Llano C., Carlos, OP. CIT. P. 81

“El bien común es preferible al bien privado si ambos son del mismo orden (o grado de importancia)”.

“La persona nunca debe considerarse como un medio sino como un fin”.

“El bien no es menor porque beneficie a otro, ni el mal es mayor porque me perjudique a mí”.

“Prohibir no es malo ni permitir es bueno, pues es malo prohibir lo bueno y bueno prohibir lo malo”.

“La colaboración es más eficaz que la competencia (ganar algo en vez de ganarle a alguien)”.

Con objeto de usar en forma sistemática un procedimiento en los problemas de la ética de la empresa, primero se tienen que identificar los principios éticos fundamentales. Como el enfoque de este trabajo se restringe a la ética empresarial (la cual va implícita en la responsabilidad social), se examinarán un número de principios éticos de especial importancia, a fin de tomar decisiones correctas en la vida empresarial. Dichos principios, según el Dr. Juan M. Elegido, son<sup>35</sup>:

**1) Principio de solidaridad** *tenemos que preocuparnos por promover el bienestar de todos los seres humanos, no sólo el nuestro. En la medida en que no lo hagamos, socavaremos nuestra propia realización.*

Este principio se halla en el fundamento de las principales tradiciones éticas y religiosas. Inculcarlo ha sido una preocupación constante de los grandes maestros morales

**2) Principio de racionalidad** *siempre debemos esforzarnos por actuar inteligentemente.*

---

<sup>35</sup> Elegido, Juan M., op. cit., 521 pp.

Actuar racionalmente significa orientarse, por una consideración inteligente, de la forma en que nuestras acciones probablemente beneficiarán o perjudicarán la satisfacción de los seres humanos; en tanto que actuar irracionalmente significa dejar que nuestras emociones o sentimientos nos aparten del sendero que recomienda nuestra inteligencia.

**3) Principio de equidad o imparcialidad** debemos aplicar los mismos criterios para juzgar nuestras propias acciones, las de las personas queridas y las de los extraños. El principio de equidad fue primero abordado por estudiosos ingleses (Grises, Shaw y Donagan), y en sus obras lo mencionan como “principle of fairness”. Estos autores señalan que una persona es “fair” (justa) cuando no se aprovecha de una situación ventajosa para hacer algo que le beneficie indebidamente a costa de otros. Algunos teóricos han establecido diferentes formas para evaluar qué tanto aplica una persona este principio de equidad.

Seguidores de Emmanuel Kant han propuesto la prueba de la universalidad que significa que un curso de acción propuesto es universalizable si se puede recomendar como regla universal, aplicable a todos.

David Hume y Adam Smith, a mediados del siglo XVIII, concibieron la prueba del *espectador imparcial*, que consiste en aprobar cierta acción, un espectador imparcial, que se tomara igualmente a pecho los intereses de todas las partes afectadas por tal acción.<sup>36</sup>

John Rawls propone, en la década de los ochentas, su prueba del *velo de la ignorancia*. Este consiste en un congreso constitucional donde las personas tendrían que acordar la organización básica de la sociedad en la que tendrán que vivir; pero por hipótesis.

---

<sup>36</sup> Elegido, Juan M., op.cit., p. 71

Todos los participantes en ese congreso ignorarían cuáles serían sus atributos personales en su vida posterior. Por ejemplo, ninguno de los participantes del congreso sabría su sexo, riqueza, empleo, raza, nacionalidad, inteligencia y otros talentos, o sus posibles impedimentos físicos, psicológicos, de acuerdo al cual se llegara detrás del “velo de la ignorancia”, pues no reflejaría las inclinaciones ni los intereses personales de ninguno de los participantes.<sup>37</sup>

Para quien escribe, la prueba más sencilla sería el de “la empatía o ponte en mi lugar o en mis zapatos”

**4) Principio de la eficiencia** *al tratar de promover la realización humana, las buenas intenciones no son suficientes; tenemos que esforzarnos por usar medios eficaces*

En todo tiempo la escasez ha sido una de las características más presentes de la vida humana y más en la actualidad donde los recursos y las destrezas son limitados, siempre es posible pensar en formas en las cuales podría mejorar el bienestar propio y el de los demás. De aquí que la utilización de los recursos debe optimizarse y no desperdiciarse. Este principio no sólo implica el adecuado manejo de los recursos, sino también la adecuada elección de la institución, grupo u obra que se buscará apoyar, así como el tiempo en que se haga.

**5) Principio de abstenerse de elegir directamente dañar a un ser humano** *nunca debemos elegir directamente dañar a un ser humano en un aspecto de su identidad personal.*<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Varios en Elegido, op. cit., pp. 71-74

<sup>38</sup> Finnis en Elegido, , op. cit., p. 76



Con relación a este principio, en ocasiones resulta extraordinariamente complicado discernir si algo se elige directamente o no, de acuerdo con estos criterios. Basta con señalar que en opinión de muchos autores prominentes como Finnis, Freid, Donagan, Grises, Shaw y Elegido, acciones como la amputación por razones médicas, matar en defensa propia o despedir a obreros ineptos, son ejemplos de daños que se siguen como efectos colaterales de ciertas acciones, más que de una voluntad de provocar daños.

Por otro lado, el único perjuicio que abarca el principio es el ataque a aspectos intrínsecos del bienestar de una persona. El principio no abarca los bienes instrumentales, como el dinero, y los bienes puramente sensibles, como el placer o la ausencia de incomodidad.

Las principales razones que avalan este principio son:

- a) Es imposible hacer un cálculo verdadero de las consecuencias, a fin de determinar si éstas dañan directamente a un ser humano; o bien, si son en realidad, mejores o peores que las consecuencias de la decisión opuesta.
- b) Todo ser humano es un individuo de valor o dignidad inmensurables, y que como tal, nunca es correcto usarlo como un simple instrumento para los propósitos de un tercero.
- c) Jamás se justifica escoger infligir ciertos perjuicios a otros seres, esto es mejor que la concepción alternativa que exige que estemos dispuestos a sacrificar absolutamente todos los compromisos que hemos adoptado y todas nuestras convicciones básicas. Las personas que se dicen dispuestas a hacer cualquier cosa con tal que sea necesaria para el “bien mayor”, son personas para quienes en realidad su autoestima o amor propio se encuentra en niveles muy por debajo de los adecuados. El sacrificio de una

entidad moral estable es de suyo tan indeseable, que algunos filósofos morales no han vacilado en afirmar que en sí misma podría constituir el “mayor mal”.<sup>39</sup>

**6) El principio de la responsabilidad del papel que hay que desempeñar** *no tenemos la misma responsabilidad hacia todos los aspectos del bienestar de todos los seres humanos. Nuestra circunstancias, capacidades, papeles de acción y compromisos específicos nos dan responsabilidad prioritaria por ciertos aspectos del bienestar de ciertas personas.*

Es en este principio donde más se acentúa el concepto de Responsabilidad social corporativa. Los principales tipos de Responsabilidad Social Corporativa, según “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporative Social Performance” (Modelo Conceptual Tridimensional de Comportamiento Social Corporativo) de la Academy of Management Review<sup>40</sup> son:

Responsabilidades éticas estas son formas de comportamiento que no están previstas por la ley pero que se espera que las cumpla la empresa. La justicia con sus clientes y empleados y la honestidad en sus tratos son responsabilidades éticas.

Responsabilidades discrecionales se refieren a áreas en las que la sociedad desea que la empresa asuma cierta responsabilidad social. Algunos ejemplos son: el ofrecer programas de entrenamiento para desempleados, apoyar programas filantrópicos de la

---

<sup>39</sup> Parfit en Elegido, OP. CIT., pp. 77-81

<sup>40</sup> Carrol en Kast y Rosenzweig, op. cit., p. 165

comunidad, ayudar a evitar y corregir degradaciones ambientales, y participar en la renovación urbana.

Responsabilidades económicas la organización empresarial es la unidad económica básica de la sociedad y debe ser eficiente en la producción de bienes y servicios. Y crear riqueza tanto para la empresa como para la comunidad, sin que esto signifique que sea su única responsabilidad.

Responsabilidades legales la sociedad ha establecido las reglas básicas –leyes y regulaciones- bajo las cuales se espera que opere una empresa.

Así como los Principios orientan la conducta de las personas y empresas, los Valores, aunados a la Misión y a la Visión, representan el eje medular de la ética empresarial y personal.

### **3.6.2 Los Valores**

Son pocos los aspectos tan íntimamente ligados a la Responsabilidad Social como los Valores. A medida que más se apega una empresa a sus Valores, mayor es, o cuando menos se presume, su Responsabilidad Social.

Los Valores han sido definidos por diferentes autores y, entre las definiciones más representativas de éste concepto están las siguientes:

“Cualidad o calidad que percibimos en una cosa o persona, que nos puede enriquecer, completar y perfeccionar”<sup>41</sup>

“Son conceptos y creencias que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de una cultura, y que influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva (organización o empresa) y proporcionan los parámetros que determinan qué conductas seguir.”<sup>42</sup>

“Los valores determinan lo que es importante para la organización y las actitudes, que deben estar en concordancia con los valores, son las ideas compartidas de cómo las cosas funcionan o deberían de funcionar.”<sup>43</sup>

Entendidos también los Valores como bienes cuya posesión incrementa las realidades y posibilidades humanas, como el criterio axiológico de lo que es bueno y lo que es malo (y que se encuentran enmarcados en “El corazón ideológico de la empresa” y que siempre deben estar hermanados con la Misión y la Visión a Largo Plazo y el Concepto de Negocio)<sup>44</sup>, se pueden clasificar, según el Dr. Carlos Llano Cifuentes, con base en dos criterios, los parámetros de evaluación de una empresa y a su tipo de relaciones, siendo dichas clasificaciones<sup>45</sup>:

---

<sup>41</sup> CONALEP, Administración con Calidad, México, UPACE, 1996, p. 48

<sup>42</sup> Deal y Kennedy en CONALEP, Administración con Calidad, México, UPACE, 1996, p. 48

<sup>43</sup> Uttal, Bro en CONALEP, op. cit., p. 48

<sup>44</sup> El Dr. Abraham Nosnik O., en el “Diamante de la Ideológico de la Empresa” de sus apuntes de cátedra, emplea Virtudes en sustitución de los Valores. La Virtud se puede entender como los hábitos incorporados voluntariamente por el hombre en su conducta ejemplar para desarrollar sus habilidades. (Las Virtudes Cardinales son la Prudencia, la Justicia, la Fortaleza y la Templanza.)

<sup>45</sup> Llano C., Carlos, OP. CIT., pp. 129 a 144

## Parámetros de Evaluación de una empresa

<i>Parámetros</i>	<i>Valores Dominantes</i>	<i>Valores Trascendentes</i>
1. Finalidad de la empresa	Beneficio económico	Servicio a la sociedad
2. Tendencias humanas básicas	Deseo de adquirir y poseer (desiderium)	Afán de crear y compartir (effusio)
3. Definición de la estrategia	Consecución de resultados	Realización de principios
4. Resultados perseguidos	Consecución de objetivos primarios	Previsión de efectos resultantes
5. Desarrollo de las personas	Rango	Inclusión
6. Actitud ante los impulsos espontáneos	Satisfacción	Autodominio

Resulta fácil detectar que mientras los Valores Dominantes son más acordes al Punto de Vista Clásico, los Valores Trascendentes son los más apegados a la noción que se debe tener del concepto de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial.

### Con base al tipo de relaciones

<i>Tipo de relaciones</i>	<i>Valores Corporativos y Determinados</i>	<i>Valores Individuales y Ambiguos</i>
1. De empresa	Jerarquía	Libertad
2. De amistad	Lealtad	Opción
3. De sociedad	Deber	Derecho

Son precisamente los Valores Individuales y Ambiguos, humanistas y emanados de los preceptos de la Revolución Francesa, los que han determinado las posiciones en favor y en contra de la Responsabilidad Social Empresarial, manifestados en los puntos de vista Clásico (sólo los Valores Dominantes) y Socioeconómico (tanto los Valores Dominantes

como los Ascendentes), que se mencionaron con anterioridad y que es justo decir que, a criterio personal, debe imperar este último.

### **3.6.2.1 Valores en la Organización**

Los Valores en la Organización son “todas aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones. A medida que el grado de valores estén claramente definidos, ampliamente, difundidos y bien jerarquizados, de manera que la gente los acepte, los asuma y los manifieste en su conducta cotidiana, mayor será la fuerza de la cultura organizacional.

Los Valores Organizacionales pueden tener varios ámbitos de aplicación pero entre los 6 más importantes están<sup>46</sup>:

- *La organización como entidad*, en lo relativo a la aprobación o legitimación que le da la sociedad en la que opera.
- *Los mercados externos a la organización*- se refiere a la responsabilidad que tiene una empresa sobre los productos y/o servicios que ofrece.
- *Las operaciones internas de la organización*, es la aplicación de los principios axiológicos al servicio y atención que las empresas dan a sus clientes y consumidores.
- *El personal de la organización*, por lo que respecta al apego que a los Principios y Valores guardan los ejecutivos y empleados y el facilitamiento que la empresa da a sus colaboradores para que éstos implementen sus funciones productivas.

---

<sup>46</sup> Pascale y Athos en CONALEP; op. cit., p.49

- *Las relaciones de la organización con la sociedad y el Estado*, trata de los valores, expectativas y exigencias legales de la comunidad hacia la empresa u organización.
- *Las relaciones de la organización con la Cultura en la que opera*, aquí la empresa honra las creencias fundamentales de la cultura acerca de lo que es “bueno” e incluye algunas nociones como justicia, libertad, honradez, entre otras más.

En síntesis, el apego de una empresa a sus valores y el cumplimiento ejemplar de éstos como virtudes, guarda una relación directamente proporcional al grado de Responsabilidad Social que esta empresa posee.

En conclusión para este capítulo, la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa se puede definir como *la capacidad que tiene una empresa para cumplir con su Mandato Social, por medio del servicio y apoyo a sus públicos –internos, externos y especiales- procurando contribuir a las “causas nobles”, la calidad de vida, velando por la cabal conservación del entorno, y buscando una Posición de Síntesis que le permita ser un factor equilibrante de la libertad, y buscando disminuir las desigualdades. fomentar así, la fraternidad.*

Por otro lado, con relación a las posturas de algunos autores que se fijan límites más rígidos a las labores de responsabilidad social de las empresas, como es el caso del Dr. Milton Friedman y que se apegan al “punto de vista Clásico”, se puede concluir lo siguiente:

En muchos países, principalmente de África, Asia y Iberoamérica, entre los cuales obviamente se encuentra México, la crisis económica ha incrementado la recesión económica y el desempleo con sus consecuencias más visibles como mayor desigualdad entre ricos y pobres, disminución del gasto social gubernamental, mayor delincuencia, desintegración familiar y delincuencia, en resumen, la injusticia social. Es posible que todo

lo anterior atice el descontento popular, la desconfianza y recelo del pobre hacia el rico, el empresario, el ejecutivo, el inversionista. Todo esto da origen a que sea cada vez más importante la participación de las empresas en renglones que sean de beneficio para la sociedad.

Es parcialmente cierto que el objetivo legítimo y legal de las empresas es obtener utilidades por medio la comercialización de bienes y servicios, que el aumento de los costos de estas actividades es trasladado al consumidor final, que el ser socialmente responsable diluya la atención de los ejecutivos de las empresas, que estos ejecutivos carecen de conocimientos y habilidades para cuestiones de índole social, que disminuyen los dividendos de los accionistas y que dan más poder a las empresa. Es también cierto que las empresas no están obligadas a servir de “muletas” e implementar funciones que solo son competencia de los gobiernos como son aquellas relativas al crecimiento y sobre todo al desarrollo.<sup>47</sup>

Una empresa que sólo atiende el corto plazo padece de miopía pues puede llegar a descuidar el largo plazo, la permanencia y supervivencia de la empresa, así como no pone en práctica los preceptos administrativos de mayor actualidad como son la Administración Estratégica y la Administración Postmoderna. La historia nos ha enseñado que lo que no se comparte voluntariamente, se tendrá que entregar obligatoriamente y con violencia. Es preferible prever los descontentos y disturbios sociales que afrontarlos. La Responsabilidad Social siempre proporcionará mejor imagen, posicionamiento y participación de mercados a cualquier empresa y le permitirá hacer frente, con mayor facilidad, a las crisis de percepción pública, cuando así se requiera.

---

<sup>47</sup> El Crecimiento se da cuando las cifras macroeconómicas (el ingreso per cápita, el producto nacional bruto, el producto interno bruto, hay superávit en la balanza comercial, entre otras cosas) se incrementan y el Desarrollo cuando la calidad de vida aumenta, principalmente en los renglones de salud, educación, empleo y alimentación.



Una empresa, a mi entender, no solo debe de cumplir con el mandato social y las leyes del país en que se ubique, debe además por su propia convicción y beneficio, contribuir a las llamadas “causas nobles” como el ayudar a individuos, grupos sociales y a los ecosistemas, lo cual le podría permitir:

- Contar con una mejor imagen ante la sociedad
- Permanecer en el largo plazo
- Que en controversias legales reciba justicia y gracia y no la aplicación de la ley a secas.
- Contar con la aprobación de la sociedad para su funcionamiento.
- Obtener exenciones fiscales mediante donativos realizados.
- Los inversionistas o empresarios son, ante todo, ciudadanos que obtendrían los beneficios de estas acciones las cuales se verían reflejadas en condiciones sociales más igualitarias que acarreen mayor paz social y un entorno más sano tanto social como ecológicamente

## Capítulo 4 Interpretación

### Introducción

Con objeto de conocer cuál es la Imagen de Responsabilidad Social que tiene, entre algunos de los miembros de la comunidad guasavense cuya posición, prestigio o status les permite ser líderes de opinión o referentes, la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C. V., Agencia Guasave se implementa esta investigación y, para tal efecto, se seleccionó la siguiente metodología:

Se determinó, por el tipo de la temática a tratar, que la investigación fuera de tipo Cualitativa y, específicamente, a través de Entrevistas de Profundidad grabadas.

El método que se empleó fue el de historial sociológico del tipo “historial ideográfico”<sup>1</sup> ya que por medio de este método o enfoque se puede:

- Aplicar en estudios subjetivistas.
- Investigar o una persona o a un grupo reducido de estas de manera legitimizada, o sea a través del método de casos.
- Comprender el comportamiento social sin cuantificarlo, clasificarlo o seccionarlo.
- Hacer analogías o comparaciones entre las opiniones o casos estudiados.
- Informar o sacar conclusiones utilizando el “lenguaje natural” sin medir con cifras la mencionada información, tal como se haría en el caso de un estudio cuantitativo.

Por tratarse de una investigación cualitativa, el método de muestreo fue “no probabilístico, de criterio”, buscando a líderes de opinión o referentes de los estratos o sectores más

---

<sup>1</sup> Schwartz, Howard y Jacobs, Jerry, Sociología cualitativa, México, Ed. Trillas, 1998, pp.100-106

representativos de la sociedad y cuya opinión, por consecuencia, resulte ser la más distintiva. La conformación de esta sectorización o estratificación fue de la siguiente manera:

- Sector de Académicos, compuesto por prestigiados directivos y académicos.
- Sector Medios de Comunicación, incluye a conocidos periodistas de uno de los diarios locales de mayor circulación y a locutores de uno de los grupos radiofónicos con mayor audiencia o “rating”.
- Sector Privado o Empresarial, abarca a titulares de asociaciones, cámaras o altos directivos de empresas.
- Sector Público o Gubernamental, integrado por funcionarios de instituciones federales y municipales con alta escolaridad.
- Sector Social o de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s), compuesto por titulares de asociaciones civiles como el “Movimiento Cívico Guasavense”, “Asociación 20-22”, entre otras más.

Por otro lado, la entrevista de profundidad permite obtener de “una amplia gama de escenarios o personas en donde un “grupo de uno o muy reducido” puede ser tan esclarecedor como una muestra grande y, con mucha frecuencia, lo es más.”<sup>2</sup>

A su vez, la entrevista de profundidad es adecuada cuando:

1. Los intereses de la investigación son relativamente claros y están relativamente bien definidos.
2. Los escenarios o las personas no son accesibles de otro modo.
3. El investigador tiene limitaciones de tiempo.

---

<sup>2</sup> Taylor, S.J., y Bogdan, R., Introducción a los métodos cualitativos de la investigación, España, Paidós Básica, 2000, p.105.

4. El investigador quiere esclarecer experiencia humana subjetiva
5. La mayoría de las personas se siente halagada cuando son consideradas para participar en un proyecto de investigación.

Con el conocimiento y trato personalizado que se ha mantenido con los entrevistados se pudieron reducir, al mínimo, los riesgos o desventajas que este método arroja, los cuales son:

- Los datos que se obtienen en ellas corresponden a enunciados verbales o discurso, con las mismas posibles falsificaciones, engaños, exageraciones o distorsiones que caracterizan el intercambio verbal entre cualquier tipo de personas.
- Las personas dicen y hacen cosas diferentes en distintas situaciones.<sup>3</sup>

Los lineamientos seguidos en la aplicación de la entrevista de profundidad fueron:

1. No abrir juicios.
2. Permitir que el entrevistado hable.
3. Prestar atención.
4. Ser sensible.
5. Implementar un sondeo sobre los entrevistados.<sup>4</sup>

Por lo que se refiere a la forma en que se presenta la interpretación de las respuestas emitidas por los líderes de opinión mencionados, se incluyen cuadros sinópticos en los que se puede tener un panorama general resumido de sus opiniones, las cuales se amplían en el

---

<sup>3</sup> Taylor y Bogdan, op. cit, pp. 103 a 108

<sup>4</sup> Taylor y Bogdan, op. cit, pp.119 a 123

texto, pero siempre por medio del lenguaje natural, sin cuantificar o establecer parámetros de medición.

Una vez aclarado lo anterior, los resultados que dichas entrevistas arrojaron son los siguientes:

#### **4.1 Definiciones de Responsabilidad Social**

El objetivo central de éstos cuestionamientos es el conocer, en forma teórica, genérica y universal, el concepto que los líderes de opinión seleccionados tienen sobre el significado del término Responsabilidad Social Empresarial. Esto aplicado a todo género de empresas sin importar su ramo o tamaño para ir centrando la atención de éstos líderes en el punto focal de ésta investigación: “La Imagen de Responsabilidad Social” pero sin aún darles a conocer que se trata de una empresa que fabrica, distribuye y comercializa cerveza. A su vez, se busca comprobar que éstos líderes no solo conozcan lo que significa una empresa socialmente responsable sino también los objetivos y características de la misma. Es pertinente puntualizar que éstas preguntas resultan la piedra de toque, punto fundamental o eje de central del estudio.

Con objeto de establecer una relación o comparación entre la opinión sobre los significados genérico y específico de la Responsabilidad Social que éstos líderes de opinión o referentes ofrecieron con la que la propia empresa tiene al respecto y, así establecer el grado de congruencia entre ambos grupos de opiniones.

#### **4.1.1 Cómo definen los líderes de opinión la Responsabilidad Social Empresarial**

Las definiciones que dan los distintos representantes de los sectores en el estudio al concepto de interés de esta investigación son muy variadas. En el rango de mayor exigencia hacia las empresas privadas, está la opinión de los medios de comunicación y su opinión se expresa de la siguiente manera, “Atender, con ética, las demandas sociales de la comunidad, principalmente aquellas que provienen de los sectores menos privilegiados”. Algunas de éstas tienen que ver con la solicitud de servicios, atención a la salud. Es interesante observar que sean precisamente los representantes de los medios de comunicación, quienes mencionan el concepto de ética en relación con la responsabilidad social. Es precisamente el imperativo ético, el que está en la esencia de toda convivencia humana, el motor fundamental de la responsabilidad social.

El sector privado en la ciudad de Guasave, sector al que pertenece la misma Empresa cervecera en cuestión, manifiesta un tono de demandas también substanciales a la empresa frente a la comunidad. “Ser honestos con el cliente, no centrarse solo en el aspecto utilitario, si no beneficiar a la comunidad y el entorno”. Es la honestidad, el beneficio comunitario, la protección del ambiente, todas peticiones de enorme alcance y desde luego, de gran importancia a ser tomadas en cuenta por cualquier iniciativa en la comunidad.

Es el sector académico de la ciudad de Guasave, el que emite el concepto más integral y completo de los grupos participantes en la investigación. Éste consiste en: “Retribuir a la sociedad, fomentar el empleo y la producción de artículos que no resulten nocivos para la comunidad y el entorno y tener empleados plenamente satisfechos”.

Este concepto no omite el objetivo económico que es el natural y necesario a toda empresa que se autoconciba como un *negocio*. Por otra parte, la definición no excluye el aspecto de justicia retributiva, que consiste en devolver parte de las ganancias a la comunidad, quien es la que generadora en primera instancia de las utilidades de las empresas. También se hace hincapié en la salud, tanto física como mental, de los trabajadores, el principal activo con que cuenta la empresa pero también la comunidad. Sano, a su vez, debe ser el entorno que es el mejor legado que se debe dejar a las futuras generaciones.

El sector social, por su parte, representado básicamente en esta investigación por organizaciones no gubernamentales, centra su conceptualización de responsabilidad social, en la importancia de los valores que permiten crecer y desarrollar a las personas y a la comunidad. Estos valores, por definición, son todos aquellos que dan lugar a la mayor calidad de vida y a la trascendencia de la comunidad. Esto se refleja en el concepto de responsabilidad social que en forma consensada expresó este segmento de la muestra: “Es ofrecer productos que generen riqueza suficiente para que la comunidad se desarrolle y que, a su vez, satisfagan una necesidad.”

Por último, el sector público centra su atención en el ámbito de la generación de productos de calidad que deben proceder de la empresa como parte de su responsabilidad social y que además satisfagan las necesidades concretas de la sociedad. Eso sí, sin que ello implique deteriorar el medio ambiente, que por ser patrimonio de la sociedad, queda bajo la circunscripción del gobierno el protegerla para las generaciones venideras y fomentar el desarrollo sustentable.

A manera de conclusión se puede establecer que las principales concordancias y discrepancias entre estos segmentos de la muestra pueden ser resumidos en el siguiente cuadro:

Sector Medios de Comunicación	Dan prioridad a satisfacer a los más desprotegidos.
Sector Privado	Dan relevancia a los valores .
Sector Académico	Contempla los ámbitos interno y externo de la responsabilidad social
Sector Social	Se centran en la satisfacción de las necesidades comunitarias, de consumo y sociales.
Sector Público	Enfatizan en el desarrollo sustentable.

Resulta sorprendente ver que de los sectores representados en el estudio, sea el sector público el que manifiesta menor sensibilidad hacia la responsabilidad social de las empresas privadas en la localidad. Este, por constituirse, por lo menos formalmente, en el Estado-árbitro de la justicia y de la igualdad social en la comunidad, debe ocupar el primer lugar en conceptualizar algo tan importante como lo es la responsabilidad social que toda empresa privada tiene con la comunidad. Resulta halagador, que el sector privado que en esencia sería el privilegiador del utilitarismo monetario en la sociedad, se manifieste tan claramente a favor de los valores de ética empresarial como son la honestidad, el respeto al cliente y la justicia retributiva. Habría que motivar más al sector universitario, al social y desde luego al público para que cumplan con sus cometidos de exigir más quienes más pueden dar a favor de la comunidad. Lo primero que habría que hacer es formar a los sectores sociales en la conciencia de la responsabilidad social empresarial como punto de partida.



#### 4.1.2 Características y objetivos de una empresa con Responsabilidad Social

<b>Factor</b> <b>Sector</b>	<b>Características de una empresa con responsabilidad social</b>	<b>Objetivos de una empresa con responsabilidad social</b>
<b>Académico</b>	Patrocinio de eventos Conservación del entorno Tener empleados satisfechos	Tener buena imagen ante la comunidad y el gobierno
<b>Medios de Comunicación</b>	Patrocinar eventos benéficos Tener empleados satisfechos Fomentar la conservación del entorno	Apoyar al gente más necesitada Mejores estadios de vida para la comunidad
<b>Privado</b>	Fomentar el deporte Coadyuvar a la construcción de obras, no implementar	Tener buena imagen ante la comunidad y el gobierno
<b>Público</b>	Coadyuvar a la construcción de obras, no implementar	Hacer erogaciones deducibles de impuestos que disminuyan su base gravable
<b>Social</b>	Patrocinar eventos de toda índole Conservar el entorno Tener buena imagen ante la comunidad y el gobierno Tener empleados satisfechos	Tener buena imagen ante la comunidad y el gobierno

Con relación a las características que debe poseer una empresa socialmente responsable y a los objetivos que debe perseguir la conceptualización que cada sector del segmento de la sociedad ha proporcionado, tiene coincidencias y diferencias. Es interesante notar el énfasis que sigue dando el sector de los medios de comunicación en beneficiar a los desprotegidos pues manifiesta que: “La primer característica y el primer objetivo de una empresa socialmente responsable debe ser ayudar al desprotegido, al menos privilegiado o más necesitado”, tal como lo señala Andrew Carnegie en su obra “El Evangelio de la

Riqueza”.<sup>5</sup> Una empresa con responsabilidad social, debe ante todo, beneficiar a quienes más lo necesitan, pues en caso contrario se confunden los conceptos de responsabilidad y rol social.

Resulta evidente que concepto, es el sector social el que tiene un enfoque claro pues establece que: “Procurar mejores estadios de vida para la comunidad mediante el patrocinio de eventos culturales y deportivos, y la contribución a instituciones benéficas como el H. Cuerpo de Bomberos, la Cruz Roja, asilos de ancianos y orfanatorios, entre otros.”

Es interesante notar como este sector redundante en que es el recurso humano el principal tesoro de una empresa y de su comunidad, al cual hay que privilegiar por encima de cualquier otro aspecto, incluyéndose la utilidad o ganancia.

Los líderes de opinión que representan al sector educativo, cuya misión es la creación, difusión y promoción del conocimiento, enfatizan en la buena imagen que obtiene toda empresa que sea socialmente responsable ante la comunidad y ante el gobierno. Ello facilita la permanencia exitosa en dicha comunidad y facilita el cabildeo ante las instituciones gubernamentales, sean estas del poder ejecutivo, legislativo o judicial, o de los niveles federal, estatal o municipal. Estos mismos líderes también dan gran importancia al patrocinio de eventos académicos, culturales y sociales, así como conservar el entorno pues una universidad debe ser depositaria y garante de los recursos naturales para que los reciban las siguientes generaciones en las mejores condiciones posibles. También contemplan a los

---

<sup>5</sup> Carnegie en Milocco, Gualberto Dr., Una aproximación al rol social de las empresas, en línea, Internet 20 de febrero de 2002, disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

públicos internos de las empresas pues señalan que es responsabilidad de las empresas tener empleados plenamente satisfechos.

Los representantes del sector privado entre los que se encuentran el líder de la CANACO local y el Cronista de la Ciudad, manifiestan que el aspecto prioritario de la responsabilidad social empresarial es fomentar el deporte pues este encausa a la juventud a la disciplina física y mental, a la convivencia y a aprender que se logra más colectiva que individualmente tal como lo indica uno de los principios mencionados en las partes anteriores de este trabajo “La colaboración es más eficaz que la competencia” (ganar algo en vez de ganarle a alguien)<sup>6</sup>, y fomentar el aspecto lúdico de esta disciplina, amén de alejar a la juventud de involucrarse en actividades que les hagan daño o sean ilegales o dinámicas de grupos violentos. Por otro lado, los representantes del mismo sector privado, señalan que es labor de responsabilidad social el coadyuvar a la creación y al mantenimiento de obras de beneficio comunitario tales como albergues, escuelas, asilos de ancianos, orfanatorios, casas hogar para jóvenes con adicciones, locales para AA (Alcohólicos Anónimos) y todas aquellas requeridas por las comunidades aledañas.

Resulta interesante el hecho de que las personas que participaron en este estudio y que están vinculadas al sector público reclaman para sí mismos el que la implementación o ejecución de obras es “su responsabilidad” y de “su jurisdicción” y “sólo están dispuestos a “permitir” que las empresas privadas coadyuven en la creación y mantenimiento de las obras sociales benéficas para la comunidad”. No resulta claro el hecho de que reclamen la creación de obras de beneficio social se deba a un orgullo de sector o al hecho de quedar

---

<sup>6</sup> Llano C., Carlos, OP. CIT. P. 81

probablemente evidenciado por una obra de mejor calidad o mejor manejada por el sector privado. Sin embargo, admitieron que la empresa responsable con la sociedad debe patrocinar eventos deportivos, sociales y culturales, además de becas y viajes de estudio.

Aceptan también el hecho de que esos donativos sean deducibles de la base gravable por el bien que esto aportará a la comunidad aunque signifique menor recaudación.

#### **4.2 Atributos y características que proyecta la imagen de Responsabilidad Social que proyecta la cervecera en los cinco sectores de líderes de opinión**

Mientras que el objetivo de la parte anterior es establecer los conceptos teóricos, genéricos y universales de las características y objetivos de responsabilidad social de las empresas en general, en este apartado se pretende analizar los conceptos prácticos, específicos y particulares de la responsabilidad social de la empresa cervecera en cuestión: Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V. de Guasave. En la opinión de los cinco sectores representados en este trabajo, los aspectos que conforman los puntos medulares de la responsabilidad social de la Cervecera son: a) los objetivos de responsabilidad social; b) la imagen de responsabilidad social; c) las características de responsabilidad social.

Los líderes representantes de los sectores entrevistados tienen la imagen de esta empresa en particular, como la de aquella organización que si bien ha generado riqueza para sus públicos: interno, externo y especiales de la región, por otra parte está el aspecto del consumo inmoderado de sus productos que ha dado lugar a que grupos de la sociedad hayan incurrido en excesos que les han resultado en padecimientos y enfermedades tanto físicas, emocionales, mentales como espirituales.

Ahora bien, otras ideas en las que hubo mayor coincidencia entre los líderes de opinión de los cinco sectores (Educativo, Medios de comunicación, Privado, Público y Social) involucrados en esta investigación, son las que tratan de la justicia redistributiva proporcional. Esto es que si la empresa obtiene altos márgenes de utilidad, ésta retribuya en la misma proporción en beneficios para la comunidad que “los premió” con estas ganancias. Estos líderes sienten que se hace discriminación regional con Guasave, ya que en otras plazas, la misma Cervecera ha creado centros importantes de educación e investigación. Tal es el caso del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Pese a que el margen de utilidad que esa plaza (Monterrey) genera, es inferior a lo que genera la ciudad de Guasave. Como se sabe, Guasave tiene el tercer lugar de consumo de cerveza a nivel nacional.

A continuación se menciona, de manera sucinta y en cuadro sinóptico las posiciones de los líderes de opinión de cada uno de los cinco sectores, mismos que ya fueron interpretados en la parte anterior:

<b>Factor</b>	<b>Características de Responsabilidad Social de la Cervecera</b>	<b>Objetivos de Responsabilidad Social de la Cervecera</b>	<b>Atributos que proyecta la imagen de la Cervecera</b>	<b>Beneficios recibidos por los líderes de opinión, familia directa o las instituciones que representan</b>
<b>Sector</b>				
<b>Académico</b>	Tiene empleados plenamente satisfechos Fomenta la moderación	Mejores estadios de vida para la comunidad Erogaciones deducibles de impuestos Mantiene buena imagen ante todos Busca paliar efectos negativos de sus productos	Por un lado la conciben como líder de mercado, de prestigio internacional, con productos de alta calidad, eficiente y que pone en alto el nombre del país, Pero por el otro lado como una empresa cuyo único interés es impulsar el alcoholismo.	Afirman no haber recibido beneficio alguno de la cervecera.
<b>Medios de Comunicación</b>	Patrocina eventos diversos	Mejores estadios de vida para la comunidad Mantiene buena imagen ante todos Busca paliar efectos negativos de sus productos	Empresa exitosa con buena imagen e buenas relaciones públicas, pero que impulsa en exceso la bebida entre los jóvenes.	Como estudiantes recibieron apoyo para implementar viajes de estudios, pero son testigos de acciones de beneficio para la comunidad de la cervecera en copatrocinio con prensa y con radio
<b>Privado</b>	Patrocina eventos diversos y cumple con la leyenda restrictiva al consumo de sus productos	Una empresa que expende bebidas alcohólicas a jóvenes, debe también fomentar el deporte.	Es ideada como una empresa eficiente, admirable, con disciplina, identidad e imagen sólidas, pero muy utilitarista a la vez.	Sólo aceptan haber recibido préstamo de mobiliario para ser usado en eventos sociales.
<b>Público</b>	Cumple con la SEMARNAP y patrocina el deporte, aunque con actitud sospechosa.	Mejores estadios de vida para la comunidad Erogaciones deducibles de impuestos Busca paliar efectos negativos de sus productos Pero, sobre todo mantiene buena imagen ante todos, comunidad y gobierno	La conciben como una empresa que genera riqueza, bienestar para muchas familias de la región y que crea fuentes de empleo bien remuneradas.	No aceptan haber sido beneficiados por acciones de la cervecera en el presente o pasado inmediato.
<b>Social</b>	Busca sinceramente el consumo moderado	Logra tener buena imagen, disminuye su base gravable, pero lo que menos busca es	Empresa líder, consolidada, seria y con imagen joven y atractiva.	Han recibido apoyos de la cervecera, concretamente equipamiento para la

		impulsar la moderación en el consumo de sus productos.		práctica de béisbol, y mobiliario para eventos sociales.
--	--	--	--	--

#### **4.2.1 Objetivos y características Responsabilidad Social que proyecta la Cervecera entre los cinco sectores**

Al respecto, se puede mencionar que el sector social, compuesto por integrantes de ONG's, menciona aspectos de *simulación*. Es decir, que el verdadero objetivo de la labor de responsabilidad social es en realidad una actividad mercantilista disfrazada de “beneficio social”. Como podría ser el caso del patrocinio de los eventos deportivos que la gente de la comunidad siente que en realidad se trata de convertir estos espectáculos en “cantinas a cielo abierto”.

Ahora bien, tratando de profundizar en aquello que los representantes de este sector consideran como “una acción benéfica” o de “ética retributiva”, es el patrocinio o tutoría de instituciones como AA (Alcohólicos Anónimos), la Benemérita Cruz Roja, el H. Cuerpo de Bomberos, algunas escuelas y otras instituciones. Esto significa que la comunidad debe recibir beneficios en la misma proporción que las cerveceras obtienen ingresos de su plaza y que éstos deben encauzarse a instituciones que sean de beneficio colectivo pues como lo indica uno de los principios de la responsabilidad social: “el bien común es preferible al bien privado si ambos son del mismo orden”. Éste sector señala, también, que lo que está detrás de estas actividades de “responsabilidad social” de esta empresa, es la de mantener una buena imagen y la de disminuir su base gravable para pagar menos impuestos. Señalan que bajo ninguna condición estaría dispuesta a fomentar el consumo moderado de sus

productos pues consideran que esto va en contra de los intereses de fondo de la empresa: vender más productos y obtener más utilidades.

Por cuestiones de identidad sectorial y atendiendo las responsabilidades legales mencionadas en el capítulo anterior, a lo primero que aludieron los integrantes del sector público, fue al hecho de que la cervecera cumple con las normas oficiales que avala la SEMARNAP expresado en su logo de “producto limpio” y que incluye también la leyenda “El abuso en el consumo de este producto es nocivo para la salud”. A su vez este sector reconoce el amplio apoyo que da esta empresa al deporte en sus dos niveles amateur y profesional. No obstante, también cuestionan los principios que orientan esta conducta ubicándose en la disyuntiva entre el altruismo y la simulación. Dicho de otra manera, consideran que esta disyuntiva entre los valores dominantes (“desiderium” el deseo de adquirir o poseer, en este caso utilidades) y los ascendentes (“effusio” el deseo de crear y compartir, el altruismo o beneficio social) mencionados en el capítulo 2. Estos líderes indican que el principal objetivo de la función de responsabilidad social de la cervecera es mantener una buena imagen ante la comunidad y el gobierno que permita que la comunidad tenga mayor tolerancia con ella, principalmente el segmento no consumidor o el de los consumidores moderados, además de facilitar el cabildeo y tolerancia de las autoridades estatales y municipales con la mencionada empresa.

La racionalidad debe ser característica propia del sector académico, permite que se manifiesten posiciones encontradas en este renglón de la entrevista, ya que mientras uno de los líderes manifiesta una posición “maniquea” argumentando que la empresa cervecera solo cumple con su responsabilidad económica y no cumple con la mayoría de los



principios, en otras palabras, que ésta se encuentra en una posición pragmática. Otro de los líderes manifiesta que esta empresa cumple con sus cuatro tipos de responsabilidades: las éticas, las económicas, las legales y las discrecionales (responsabilidad social). Como consecuencia, se encuentra en una posición de síntesis pues cumple tanto con sus fines económicos como con sus principios axiológicos. Indica que fomenta el consumo moderado, patrocina eventos de todo tipo y becas para estudio a estudiantes que acuden por ayuda, a la vez que cuenta con empleados satisfechos bien remunerados y desempeñándose en clima laboral muy por encima de la media municipal. Las discrepancias argumentativas se manifestaron también en la determinación de los objetivos de la responsabilidad social de la cervecera. Mientras uno de los integrantes del sector argumenta que no existe responsabilidad social alguna, otro representante del sector, manifiesta lo opuesto dando a la cervecera amplio crédito como empresa modelo de responsabilidad social.

Los líderes relacionados con el sector de los medios de comunicación, de manera sorprendente, afirman que la difusión que las diversas marcas de la cervecera reciben, es excesiva ya que esta influye en la mente de algunos adolescentes y adultos lo que trae como consecuencia accidentes viales de todo tipo y la violencia. Con frecuencia esto es resultado de convivios amistosos en los cuales las personas se toman alguna copa de más, cuestión que les hace perder el control sobre su conducta y perder de vista los valores que acostumbran practicar. A su vez, afirman que la cervecera sí cumple con sus responsabilidades discrecionales: aquellas en que la sociedad espera de la empresa vaya más allá de sus funciones “naturales” en tanto que negocio, como puede ser el copatrocinio de eventos deportivos de distinta índole en combinación con el periódico “El Debate”. Afirman también que la búsqueda de mejores estadios de vida para la comunidad se da por

medio de la generación de empleos y la inversión en cascada que la cervecera origina con su derrama de capital en el municipio, amén de satisfacer una necesidad manifiesta de la población. Hay que observar que finalmente, la cerveza es una bebida de moderación y de no consumirse ésta probablemente podría ser sustituida por otras bebidas incluyendo las de mayor contenido en grados Gay Lussac de alcohol.

Resulta evidente la identificación que tienen los líderes de opinión y miembros del sector privado con la empresa cervecera, ya que ellos consideran que ésta cumple con todos los tipos existentes de responsabilidad: tanto económica como legal, ética y discrecional. Como consecuencia, su cantidad de alcohol, del 4.5%, es muy inferior al de otras bebidas de las llamadas espirituosas, lo cual es reforzado al incluir la leyenda “El abuso en el consumo de este producto es nocivo para la salud”. Manifiestan, también, que apoya el deporte, al grado de promoverlo en sus envases de aluminio de la cerveza Tecate como es el caso del calendario de las carreras de automóviles de Fórmula 3.

#### **4.2.2 Atributos que proyecta en general la Imagen de Responsabilidad Social de la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C.V., Agencia Guasave**

Entre los atributos o características que proyecta la cervecera, se buscó conocer la imagen que primero les venía a la mente a estos líderes sobre dicha empresa. Éste fue quizás, uno de los aspectos de mayor concordancia entre los distintos sectores de estos referentes o líderes de opinión ya que, como se analiza a continuación, todos coinciden en que se trata de una empresa líder, exitosa y eficiente, en la que muchos de los integrantes de la comunidad desearían trabajar. La imagen de la cervecera se ponderó en cuanto a si misma y

con relación a su único competidor, el Grupo Modelo y las posturas de estos líderes entrevistados son como se afirma a continuación.

Los líderes que integran el sector de los medios de comunicación señalan que conciben a la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V. de Guasave como “exitosa”, de “buena imagen” y “reputación”, con “excelentes relaciones públicas”, “gran promotora del deporte” y “líder en participación de mercado y posicionamiento”. Además señalan que la empresa tiene un lado “oscuro” que es el promover el consumo excesivo de alcohol entre los jóvenes. ¿No parece sorprendente que sean los medios de comunicación, los mismos que se benefician con la venta de tiempo para la publicidad de la empresa, quienes señalan dicho efecto nocivo para la comunidad? Dicho de otra forma, la cervecera cumple con su responsabilidad antecedente (ofertar productos de calidad, cumplir con los reglamentos, etc.), su responsabilidad congruente (generar riqueza para la comunidad, abrir fuentes de empleo), a medias con su responsabilidad trascendente (apoyar a que la localidad tenga mayor calidad de vida) pero en menor grado con su responsabilidad consecuente (el fomento indirecto al consumo excesivo del alcohol entre algunos grupos de la comunidad). Hablando más concretamente, la cervecera cumple en menor proporción con su responsabilidad de “círculos concéntricos”, entendida ésta en que la empresa esté consciente del impacto que pueden llegar a tener sus actividades, en otras palabras “las intenciones no siempre son equivalentes a sus efectos”.<sup>7</sup> Con relación a lo anterior es pertinente comentar que la postura que asumen los líderes de opinión del sector de los medios de comunicación acoge una “posición de síntesis”, de la Cuadrícula de Blake, ya que mientras obtiene beneficios económicos cumple con los principios axiológicos de toda

---

<sup>7</sup> Nosnik, Abraham, Apuntes de clase, Los Mochis, Sin., 2002

empresa que se jacte de responsabilidad social, y que el evaluar a la cervecera se evaluaron a si mismos.

Tal como se presentó entre los integrantes de los medios de comunicación, con respecto a los atributos que ven en la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V. de Guasave, se observan marcadas diferencias de opinión entre los integrantes del sector académico. Uno de estos líderes del sector educativo opinó que se trata de una empresa “líder, de prestigio internacional, eficiente y eficaz, cuyos productos son de alta calidad, que pone en alto el nombre del país” y que se encuentra en una posición de síntesis (que al tiempo que es capaz de obtener utilidades, es también socialmente responsable), además de cumplir con los seis principios fundamentales de toda empresa: solidaridad, racionalidad, equidad o imparcialidad, eficiencia, abstenerse de elegir dañar directamente a un ser humano y el de la responsabilidad hacia la comunidad. El otro representante de la academia manifiesta que la cervecera sólo busca fomentar el alcoholismo, o sea, el consumo excesivo de cerveza, tratando de asegurar el mercado presente y futuro y, por consecuencia, ventas y utilidades. Ubica a la cervecera en una posición pragmática pues cumple sólo con el objetivo económico más no con los principios axiológicos que le exige la normatividad del país y la comunidad.

Las discrepancias o diferencias de opinión también se presentaron entre los líderes de opinión del sector público. Uno de ellos establece que concibe a la empresa en cuestión como “líder de mercado y líder en cuanto a imagen”, con cumplimiento cabal de su responsabilidad consecuente al crear fuentes de empleo directas bien remuneradas. Además precisa que la cervecera genera fuentes indirectas de empleo a través de sus derramas y el consumo de sus productos en la localidad. Con estas acciones, se considera que cumple

con sus responsabilidades éticas, legal, económicas y discrecionales. Al generar mejores estadios de vida para la comunidad puede decirse que cumple con sus responsabilidades de los cuatro tipos que se mencionan en el marco teórico como las de una empresa con alta responsabilidad social: “consecuente, la antecedente, la congruente y la ascendente”.

No obstante, un tercer líder de opinión del mundo de la educación, concibe a la cervecera como una “fuente de alcoholismo, de problemas, de desintegración familiar” cuya responsabilidad antecedente ubica a esta empresa en posición pragmática ya que mientras cumple con su objetivo económico se pasa por alto todos los principios axiológicos y no cumple con su responsabilidad congruente. Con su comportamiento se aleja mucho de los valores que como empresa establece en su corazón ideológico.<sup>8</sup>

Es curioso que entre los integrantes del sector ilustrado de la academia se den posiciones encontradas que llevan a considerar dos aspectos: el de independencia de criterio y libertad de opinión propias de una institución universitaria, en la que la *universalidad* en el pensamiento, es norma distintiva. Y, por otro lado, como se dijo en párrafos anteriores, uno de ellos adopta una posición “maniquea” al no admitir términos intermedios entre lo bueno y lo malo, cayendo en absolutismos.

Los líderes del sector privado que, como se ha venido iterando, es el sector al que pertenece la cervecera tuvieron consenso unánime en la concepción de los atributos y características de esta empresa, concluyendo que se trata de una empresa líder en ventas, imagen y posicionamiento, de admirable eficiencia y disciplina tal que inspira confianza en sus

---

<sup>8</sup> Ver Capítulo 2, página 2

clientes y consumidores, pero si todo lo anteriormente mencionado constituye la fortaleza de la cervecera, su debilidad, a juicio de estos líderes, es el excesivo utilitarismo, atendiendo así más enfáticamente al principio de eficiencia y haciendo también hincapié a una posición pragmática.

Por último y por lo que a atributos y características de la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C.V. de Guasave se refiere, el sector integrado por los líderes de opinión de las ONG's, organizaciones no gubernamentales, coincidieron en afirmar que se trata de una empresa líder a nivel nacional, con identidad e imagen consolidadas, atractivas y jóvenes y que, en esencia, cumplen con todos los tipos de responsabilidades, con los principios y con los valores que se incluyen en su corazón ideológico.

#### **4.2.2 Atributos que proyecta en general la Imagen de Responsabilidad Social de la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C.V., Agencia Guasave (bis)**

Resulta interesante que a pesar de que la mayoría de los líderes de opinión de los cinco sectores que constituyen el objeto de interés del estudio han sido favorecidos, directa o indirectamente, con acciones benéficas de la mencionada cervecera, no todos lo reconocen o, por lo menos lo recuerdan.

Fueron los integrantes de los medios de comunicación quienes proporcionaron el caso más interesante de beneficio proporcionado por la cervecera en cuestión con la comunidad. Esta empresa ha celebrado convenios de apoyo con algunas comunidades para introducir mejoras materiales, como lo son, las canchas deportivas de usos múltiples, de pecunio,

para lograr que un comité, escogido por la propia comunidad, determine el mejor destino para ese apoyo, la instalación de guarniciones y banquetas y la restauración de templos. También manifestaron que en combinación con reconocida estación radiofónica del municipio de Guasave, han implementado apoyos para instituciones de caridad como asilos de ancianos, orfanatorios, entre otras más. A su vez, con el periódico de mayor circulación del mencionado municipio han patrocinado competencias deportivas como competencias de pesca, la “Nauticopa”, torneos de voleibol playero y torneos de baloncesto. Uno de sus líderes señaló haber sido apoyado en su época de estudiante para la realización de viajes de estudios.

Otro de los sectores que sí reconoció el apoyo que ha brindado la cervecera a la comunidad fue en el social donde abiertamente aceptan que familiares directos, concretamente hijos, han sido beneficiados por el apoyo al deporte que la multicitada empresa ofrece precisamente en el béisbol infantil, en viajes de estudios, amén de las diversas ocasiones en que ha prestado mobiliario para funerales. Hay que reconocer que en estos eventos no está ni puede estar de por medio la promoción ni el consumo de sus productos. De esta manera se trata de situaciones en que la solidaridad y el desinterés deben prevalecer por encima del consumismo y el utilitarismo.

Los líderes de opinión del sector privado sólo admitieron que han recibido préstamos de mobiliario para sus eventos sociales pero aclarando que esto ha sido porque consumen los productos de la cervecera por lo que no lo consideran una gestión de beneficio social, pues se trata de acciones permeadas por el mercantilismo y el afán de obtener ganancias económicas.

Por lo que respecta a los líderes del sector académico, éstos negaron tajantemente haber recibido apoyo de la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V. de Guasave. Los líderes del sector público, pese a aseverar que en el pretérito más próximo no han recibido apoyo alguno, en cierta ocasión se les otorgó un apoyo de \$50,000.00 para el H. Cuerpo de Bomberos, con objeto de que éste administrara el “Taste” (sitio donde se llevan a cabo carreras parejeras de caballos) y se beneficiara, periódicamente, de las ganancias que estos eventos arrojan.



### 4.3 Responsabilidades de los intervinientes en el proceso mercadológico

En el siguiente cuadro se expresan las posiciones de los líderes de opinión de cada uno de los sectores en torno a quienes intervienen en el proceso mercadotécnico de la cerveza. Dichas posiciones, que se ampliarán después, son así:

<b>Responsabilidad</b> <b>Sector</b>	<b>3.1 Fabricante</b>	<b>3.2 Comercializador</b>	<b>3.3 Medios de Comunicación</b>	<b>3.4 Consumidores</b>
<b>Académico</b>	Elaborar un producto de calidad	Básicamente no fomentar vicios o adicciones.	No anunciar esos productos, como los países del primer mundo y difundir los valores del consumo moderado.	Mucha moderación en el consumo.
<b>Medios de comunicación</b>	Elaborar un producto de calidad, enfatizar en el consumo moderado, procurar la salud social e involucrarse en obras de beneficio social	Respetar la ley en todos sus ámbitos.	Implementar campañas de concientización ser cuidadosos en el contenido de la publicidad y distraer las mentes a través de mensajes culturales y deportivos	Mucha moderación en el consumo y aprovecharse de una buena comunicación para orientar a los jóvenes sobre la forma de consumirla.
<b>Privado</b>	Elaborar un producto de calidad y enfatizar en el consumo moderado	Atender al cliente con cortesía, respetar la ley no vendiendo a menores ni gente en estado inconveniente.	Moderarse en la cantidad de anuncios y no rechazarla, pues de ser así la propia empresa diseñaría sus propios medios.	Moderar el consumo para tener mejor salud y no malgastar el dinero que se gana.
<b>Público</b>	Promover el consumo moderado y no contratar publicidad subliminal	Vender apegando sus políticas y estrategias a los lineamientos establecidos por el fabricante.	Moderar la publicidad o, de preferencia, prohibirla, como en Estados Unidos y Europa.	No consumir habitualmente e invertir mejor el dinero en educación pues esto asegura mejores estadios de vida.
<b>Social</b>	Elaborar un producto de calidad	Respetar la ley y las políticas del fabricante.	Respeto a la ley, moderar la publicidad y no exponer a menores a ella.	Moderar el consumo para tener mejor salud y no malgastar el dinero que se gana y no crear problemas de ninguna índole, ni sociales, ni familiares, ni legales.

### **4.3.1 Responsabilidad del fabricante**

En las conceptualizaciones que hacen los integrantes de los diversos sectores involucrados en el estudio sobre el fabricante, sobresale las de los líderes de los medios de comunicación porque éstos remarcan que es responsabilidad del fabricante es velar por la salud social, en todas sus formas y niveles. A su vez consideran que la empresa debe involucrarse en obras de beneficio social, así como elaborar un producto de calidad lo cual es el punto de concordancia entre los integrantes de los cinco sectores. Todos argumentan que la calidad del producto permite velar por la salud física de los consumidores, cumpliendo así con las responsabilidades económicas y legales, cuando menos, en paralelo con las responsabilidades consecuente y antecedente.

Resulta curioso que los líderes de opinión del sector público recalquen el hecho de que son los fabricantes de cerveza no deben contratar publicidad para sus productos, ya que es natural que toda empresa con fines de lucro tenga el interés de promover la venta de sus productos, y es a los medios de comunicación a los que por ley debe restringirse en cuanto a los tipos y contenidos de sus mensajes.

### **4.3.2 Responsabilidad del comercializador**

En el rubro de las responsabilidades del comercializador, también se dio marcado consenso entre los distintos sectores objeto de esta investigación. Todos los líderes de los sectores señalan que sus principales compromisos deben ser respetar las leyes en cuanto a horarios y fechas de venta, no vender a menores o a personas en estado inconveniente, entre

otras. Además, deben respetar las estrategias y políticas de ventas del fabricante, ya que en el estado de Sinaloa, la cerveza se comercializa a través de canales de distribución exclusivos. Esta distribución exclusiva implica que el comerciante sólo podrá vender las marcas de cerveza del fabricante con quien celebró el convenio a cambio de ciertos privilegios o canonjías que el comercializador recibe. Éstas pueden ser el préstamo de mobiliario (mesas y sillas), refrigeradores, otorgamiento de anuncios luminosos y de pintura para el local del negocio, descuentos al llegar a determinados volúmenes de los pedidos y los préstamos de dinero a tasas blandas.

Los integrantes del sector privado, como personas experimentadas en las relaciones comerciales, señalan que otra de sus responsabilidades es la de atender con respeto y cortesía al cliente. A ello los líderes del sector académico añaden el no fomentar los vicios o adicciones, cumpliendo con el principio “de abstenerse de elegir directamente dañar a un ser humano”.

#### **4.3.3 Responsabilidad de los medios de comunicación**

Resulta lógico que sean los líderes de opinión de los medios de comunicación los únicos que no mencionen una posición que oscile entre la sensatez en el contenido, frecuencia y cantidad de anuncios publicados hasta la prohibición total de la publicidad que se hace a este tipo de productos. Como ejemplo de lo mencionado citan a los países avanzados primer mundistas, Estados Unidos y Europa occidental.

Éstos líderes, de los medios de comunicación, sólo resaltan la labor de concientización que sus medios (periódico y radio) deben efectuar para que se dé el consumo moderado de cerveza a través de artículos que impulsen la cultura y el deporte. No debe olvidarse que la publicidad representa una de sus principales fuentes de ingresos y, que uno de sus principales clientes, en lo que a publicidad se refiere, es la empresa en cuestión.

#### **4.3.4 Responsabilidad de los consumidores**

Interesante resulta el hecho de que los líderes de opinión de los cinco sectores pertinentes para el estudio coincidieron que las principales responsabilidades que debe tener el consumidor final de cerveza son, por orden de importancia:

1. Moderar o racionalizar el consumo de cerveza tanto en cantidad como en frecuencia.
2. Invertir el dinero en la satisfacción de otras necesidades, como alimentación, salud o educación, lo que se gasta en el consumo de cerveza.
3. Mantener un buen nivel de comunicación con los jóvenes como medida preventiva al consumo inmoderado de bebidas alcohólicas y convencerlos sobre los efectos benéficos del consumo moderado.
4. No crear problemas de índole familiar, social o legal. En el caso de la familia, la desintegración, la violencia hacia cónyuge e/o hijos,

Se considera que en el consumo de todo tipo de productos cuyo abuso sea perjudicial para la salud, el principal responsable de mantener moderación, un balance o equilibrio entre lo lúdico y lo perjudicial es el consumidor. Se comprobó, en la década de los años treinta del

siglo próximo pasado con la prohibición de producción, venta, acarreo y consumo de bebidas alcohólicas de los Estados Unidos, que no son las restricciones o prohibiciones del gobierno la manera de moderar o temperar el consumo de bebidas alcohólicas.

#### 4.4 La ingesta de cerveza, valores y consecuencias

<b>Ingesta de cerveza Sector</b>	<b>Por qué se ingiere cerveza</b>	<b>Qué valores positivos fomenta</b>	<b>Qué valores se pierden</b>	<b>Consecuencias de la ingesta inmoderada de cerveza</b>
<b>Académico</b>	Para tener aceptación social Por tradición Por influencia del medio Por machismo Por moda Por el clima	Amistad Convivencia Promueve el arte culinario Salud para el aparato digestivo	Deshonestidad Pérdida de la esperanza Pérdida de todos o casi todos ellos	Desintegración familiar Deshonestidad Delincuencia
<b>Medios de Comunicación</b>	Por idiosincrasia Por costumbre Por el clima Por el gusto de hacerlo	Alegría Convivencia	Pérdida del respeto hacia uno mismo y hacia los demás Pérdida de la autoestima	Desintegración familiar Delincuencia Daños al entorno Pérdida de la salud física y mental
<b>Privado</b>	Para ser socialmente aceptado Por tradición Por influencia de la publicidad	Ninguno	Pérdida de la seguridad personal	Desprotección de la familia Alcoholismo Accidentes Cambios en el comportamiento Disminución en el nivel de vida Daños a la salud
<b>Público</b>	Por cultura	Convivencia amistosa	Degradación de la persona Pérdida del respeto hacia uno mismo y hacia los demás	Desintegración familiar Alcoholismo
<b>Social</b>	Por formación cultural Por el clima Para evadirse de los problemas Por el gusto de hacerlo	Amistad Convivencia Aumenta la autoestima pues desinhibe Es una gratificación ya que alegra Estimula el aparato digestivo Es motor económico	Pérdida de la autoestima hacia uno mismo y hacia los demás Pérdida de la ética Pérdida de la estética	Pérdida de vidas Desintegración familiar Alcoholismo

El objetivo de ésta parte de la entrevista de profundidad es conocer, a juicio de los líderes de opinión de los cinco sectores, los valores- positivos y negativos- involucrados en la ingesta o consumo de cerveza, amén del origen y las consecuencias que pueda tener el consumo inmoderado o excesivo de éste producto.

#### **4.4.1 Razones por las que la gente ingiere cerveza**

Fueron, quizás, los líderes de opinión del sector de la academia quienes más profundizaron en las motivaciones que lleva a la gente, principalmente jóvenes, a ingerir cerveza. Esto puede resultar natural por tratarse del sector, que por su diaria convivencia con ella, conoce más a la juventud. Como se menciona, en el cuadro introductorio, aludieron al deseo de ser socialmente aceptados, al machismo e invulnerabilidad que parecen sentir muchos de éstos muchachos y a la influencia que el medio ejerce en ellos. A su vez, sugirieron que otros factores son la tradición, pues en Sinaloa éste consumo es histórico. Por otra parte, está el clima que, por la “calidez” motiva la ingesta de bebidas frías entre las que se encuentra la cerveza. Alrededor de seis meses, de mayo a octubre, la temperatura puede sobrepasar los 35° C. con mucha frecuencia.

Otro de los grupos de líderes de opinión que más profundizó en la esencia de esta problemática es el social quien entre otras causas, de la ingesta de cerveza, mencionó el deseo de ser aceptado en algunos de los grupos que integran la sociedad, ya que argumentaron que es el machismo el que origina que para ser admitido en un grupo de amigos, debe superarse “el examen de admisión”, o “perrada”. El comportamiento que se

observa es similar al de las fraternidades al estilo de las en universidades estadounidenses, en los que, para ingresar en ellas, se debe “aprobar” un cierto ritual en los que, a veces, se puede incurrir en excesos de diversa índole.

Otras razones a las aludieron, son la formación cultural de los guasavenses y, sinaloenses en general, con respecto al consumo de cerveza que, por razones climáticas, tal como se mencionó en el punto anterior, y por el gusto de consumir ésta bebida. Bebida que si bien es cierto contiene alcohol, pero también es cierto es nutritiva y buena para el funcionamiento del aparato digestivo, cuando el consumo es moderado.

Los líderes de opinión del sector privado coincidieron con los dos sectores anteriores con relación a la aceptación social para la que se requiere, en algunos grupos masculinos, ingerir cerveza. También coincidieron en el peso de la tradición argumentando que los niños crecen viendo la ingesta de cerveza como algo totalmente natural y como un valor aceptado. A las anteriores causas agregaron la influencia que ejercen los medios de comunicación a través de la publicidad, dicho en otras palabras al nivel de la Comunicación Comercial, ya sea por medios convencionales o por la *supercarretera* (Internet) a la que alude el Dr. Nosnik.<sup>9</sup> Esta es la publicidad a través de la prensa escrita, la radio, la televisión o por medio de la cibernética, concretamente la Internet.

El sector de líderes de opinión de los medios de comunicación tuvo plena coincidencia con los líderes de opinión de los sectores académico, social y privado, expresado con anterioridad, sólo agregando el factor de idiosincrasia a las razones expuestas con anterioridad. Cabe enfatizar que entre éstas razones de ingesta de cerveza, ninguno de éstos

---

<sup>9</sup> Nosnik, Abraham, apuntes de cátedra, Los Mochis, 2002.

líderes de opinión mencionó la influencia de los medios de comunicación, tal como era, quizás, previsible.

Fueron los líderes representantes del sector público quienes ofrecieron la conceptualización más simplista sobre las razones por las cuales la gente de Sinaloa, Guasave en concreto, ingiere cerveza. Sugieren que las principales causas que originan ésta ingesta son básicamente de fondo cultural como es la costumbre o tradición.

#### **4.4.2 Valores que fomenta la ingesta de cerveza.**

En este apartado se pretende describir lo que son, a juicio de los líderes de opinión de los cinco sectores de interés para la investigación, los valores positivos y negativos que la ingesta de cerveza provoca que se manifiesten con mayor intensidad. Resulta pertinente señalar que el consumo de cerveza, en Guasave y en Sinaloa, está presente en los eventos y convivios sociales más trascendentes. Se ofrece cerveza en bodas, fiestas de quinceaños, bautizos, cumpleaños, fiestas en general, en la celebración del día de muertos, reuniones entre amigos e incluso, en ocasiones, en los velorios. Resulta común que como deferencia o muestra de cortesía hacia una visita se le ofrezca cerveza. ¡ Cuántas amistades han empezado y terminado al calor de la proxemia que se da entre los individuos consumidores! Al incluir valores positivos y negativos se pretende establecer un balance en el que ni se glorifique ni se satanice el consumo de cerveza. Con objeto de aclarar en mayor forma éstos conceptos, se puntualizan, a continuación, las respuestas de los sectores mencionados.



Fueron los integrantes del sector social, que como se ha dicho está formado por integrantes de ONG's (Organizaciones No Gubernamentales), los más objetivos, analíticos y acuciosos al emitir sus juicios con relación a los valores que la ingesta de cerveza origina. Afirman que si por el lado positivo promueve al amistad, la convivencia, se constituye como un gratificante al desinhibir al tímido, y provocar alegría y satisfacción. En ésta respuesta no omiten los beneficios orgánicos que la ingesta de cerveza ocasiona ya que estimula el apetito y el funcionamiento del aparato digestivo. También mencionaron que el gasto que el consumo de cerveza suscita es un importante motor que genera y activa la economía tanto de la ciudad de Guasave, como del municipio del mismo nombre y del estado de Sinaloa.

Por lo que respecta a los valores negativos que la ingesta de cerveza causa están la pérdida de la autoestima “pues no se ama a sí mismo, ni puede amar a los demás, aquel que conciente e impunemente arremete contra su organismo” declara uno de estos líderes. Como consecuencia de lo anterior también se puede perder el respeto por uno mismo y por los demás. En resumen, se pierde mucho de la ética e inclusive la estética ya que una persona bajo el influjo de las bebidas embriagantes puede caer en muchos desfiguros o, incluso, poder hacer el ridículo.

El sector de la academia, representado por sus líderes de opinión, amén de incluir la promoción de la convivencia y la amistad entre los valores positivos del consumo de cerveza, aluden también a respetar las tradiciones y las costumbres de ésta zona geográfica del noroeste de México, considerada, por muchos, “El corazón agrícola de México”. Hacen referencia también a los beneficios orgánicos que la persona experimenta, así como a lo que llaman “el gusto por las bebidas benéficas”, sin omitir que estimula el arte culinario, Esto, explican, se debe a que la cerveza acompaña y, a veces sirve de complemento, a la buena

comida sinaloense en platillos como empanadas, lomo y pierna de cerdo, entre otros, ensalzando así el arte culinario.

Por lo que respecta a los valores negativos adoptan una posición extrema ya que en forma lacónica afirman que el consumo de cerveza puede llevar a la pérdida de todo tipo de valores y, lo más lamentable, al quebranto de la esperanza, que debe ser unos de los valores que con mayor solidez debe abrigar la juventud, sino es que el que más debe cobijar. Como se mencionó antes son los líderes de éste sector los que más encaminan sus respuestas a la juventud ya que son los que más intensamente conviven con ella en la cotidianeidad.

Coincidentes resultaron las apreciaciones de los líderes de opinión del sector de los medios de comunicación, quienes sostienen que entre los valores positivos que la ingesta de cerveza origina están “el estímulo de la convivencia amistosa y la alegría.” Aclarando que esto sólo es posible cuando el consumo de cerveza se hace en forma moderada. Cuando éste consumo pierde su moderación y cruza el umbral del exceso es cuando surgen todos los valores negativos que según éstos líderes, en una forma algo “maniquea”, manifiestan que se pueden perder todo tipo de virtudes, llevando al ser humano a su degradación. Exteriorizan también que las pérdidas que la persona experimenta no sólo son morales, también padece problemas psicológicos, como “delirium tremens” en casos extremos. Agregan que se presentan complicaciones físicas como la cirrosis hepática.

Compatibles resultan los juicios de opinión de los integrantes del sector público con los juicios de los líderes de los sectores de opinión mencionados previamente. Por un lado, afirman que el consumo de cerveza da lugar a la convivencia amistosa entre familiares, amigos y comensales en general, propiciando la proxemia y las buenas relaciones en el

interactuar humano. Mas por otro lado, aseveran que el exceso en éste consumo degrada a la persona al grado que ésta pierde el respeto por ella misma y por sus semejantes. Consideran que ésta pérdida de respeto atenta contra su dignidad como persona. Como visible consecuencia o efecto de la ingesta excesiva de cerveza se presentan cambios de conducta en el individuo los cuales derivan en cambios en su comportamiento los que conllevan a pérdida de algunas de las virtudes que todo ser humano debe poseer como son la prudencia, la fortaleza y la templanza.

Los líderes de opinión cuyo comentario resultó el más conciso fueron los que integran el sector privado. Éstos sorprendentemente afirmaron que la ingesta de cerveza no genera valor positivo alguno. Por el contrario, afirmaron que son muchos los valores y virtudes<sup>10</sup> que el ser humano puede perder cuando ésta ingesta es inmoderada. Entre éstos valores mencionaron la pérdida de la seguridad personal, familiar y económica, ya que se puede llegar a desprotegerla moral y financieramente. Como secuela del exceso en el consumo se dan cambios de conducta, a corto plazo, y de comportamiento en el largo plazo.

En conclusión, la ingesta moderada y razonada de cerveza puede constituirse como un detonante para la sana, armónica y amistosa convivencia, a impulsar la proxemia y las buenas relaciones humanas. Facilita la convivencia al desinhibir al tímido y constituirse como una válvula de escape de las presiones cotidianas. Además estimula el apetito y ayuda a que el organismo funcione mejor, concretamente el aparato digestivo y el riñón. Mas cuando dicha ingesta se convierte en inmoderada o, todavía peor, en excesiva, son

---

<sup>10</sup> Llano C., Carlos op. cit. Según el Dr. Carlos Llano Cifuentes, el valor es sustantivo mientras que la virtud es adjetivo, es la operacionalización del valor.

muchos los valores y las virtudes que el ser humano puede llegar a perder en forma parcial más comúnmente, o de manera total en casos extremos. Entre los valores en los que más se manifestaría lo mencionado en el párrafo anterior, están los doce básicos que Villapalos publica en su obra “El Libro de los Valores”, inspirado en el “Book of Virtues” (Libro de las Virtudes<sup>11</sup>) de William Bennett.<sup>12</sup>

Éstos valores son, por orden alfabético:

Agradecimiento	Bondad	Libertad
Amistad	Fidelidad	Paz
Autenticidad	Justicia	Responsabilidad
Belleza	Laboriosidad	Solidaridad

A continuación se explica la razón o motivo por el que se pudieran llegar a perder éstos valores:

El agradecimiento se puede llegar a perder porque no tiene gratitud alguna hacia la vida quien arremete así su organismo, quien atenta contra el nivel de vida propio y de su familia.

La amistad mal entendida es la única que, quizás se fomente, con los excesos, mas nunca la desinteresada y sincera.

La autenticidad se ve mermada ya que nadie puede ser auténtico que requiere de estímulos externos para poder convivir socialmente.

---

<sup>11</sup> Como se menciona en el Capítulo 2, las Virtudes Cardinales son :

- a) La Prudencia que significa el saber elegir la manera de comportarse con base al contexto y realidad de la situación.
- b) La Justicia que equivale a darle a cada quien lo que es merecedor, aceptar o rechazar la voluntad aprehendida.
- c) La Fortaleza que quiere decir el optar los bienes arduos sobre los placenteros e improductivos.
- d) La Templanza que se refiere a la fuerza necesaria para refrenar los apetitos.

<sup>12</sup> Villapalos en Llano C., Carlos, op. cit.

La belleza, entendida ésta como la armonía del cuerpo con el espíritu, también se ve disminuida cuando el espíritu llegue a ser servidor de algo o alguien ajeno al ente mismo.

Si la bondad se entiende como la inclinación a hacer el bien, el hecho de ingerir bebidas alcohólicas en exceso, no constituye bien alguno pues atenta moral y económicamente al bienestar de la familia.

La fidelidad concebida como la exactitud en cumplir con los propios compromisos, tampoco es implementada en forma cabal por razones que por su propio peso se explican.

La justicia como el valor que hace que se dé a cada quien lo que le corresponde es, a la vez, parcial o totalmente incumplida con la ingesta inmoderada o excesiva, pues los seres queridos no están recibiendo, en ese momento, lo que les corresponde.

La laboriosidad es afectada también por el excesivo consumo de cerveza ya que se constituye, quizás, en una de las principales causales de ausentismo laboral.

Es la libertad, a opinión del suscrito, el valor de mayor relevancia y que más debe estar alineado a la dignidad humana, otro de los valores que pueden verse mermados cuando se da dependencia ante alguna sustancia, sin importar la naturaleza de ésta.

La paz, comprendida como la coexistencia armónica en sociedad, antecedida siempre por la paz interna o propia, puede ser alterada de la misma manera. Esto se debe a que una persona que no esté en sus cabales puede llegar a delinquir y a ocasionar accidentes viales o riñas, en forma voluntaria o involuntaria.

La responsabilidad es el valor equilibrante de la libertad, la atempera y acota. No se puede afirmar que pueda ser responsable quien atenta contra su integridad, la de su familia y contra su economía. Tal como se menciona en el Capítulo 2, la Responsabilidad en Círculos Concéntricos indica que uno es responsable desde su misma persona hasta toda la humanidad aunque, claro, en niveles diferentes.

Si se entiende por solidaridad el que los hombres se presten ayuda mutua, resulta difícil entender la forma en que la ingesta excesiva de cerveza resulta de ayuda a los seres cercanos del individuo.

#### **4.4.3 Consecuencias de la ingesta inmoderada de cerveza.**

Pese a que cada uno, de los cinco sectores de líderes de opinión estudiados, dio mayor o menos énfasis a las diferentes consecuencias que suscita la ingesta inmoderada de cerveza, hubo consenso en un punto. Todos, sin excepción, afirmaron que “la consecuencia más grave es, a su juicio, la desintegración familiar.” Esto puede resultar comprensible si se parte del contexto de que la célula de la vida social mexicana es la familia, quizás a diferencia de los países de culturas pragmáticas. En ella y de ella se aprenden y aprehenden los Principios, los Valores y la forma de operacionalización de éstos, lo que constituye las Virtudes. A continuación se relatan las respuestas que proporcionaron los líderes de los sectores aludidos con base a la profundidad en que analizaron éste tema.

Fueron los integrantes del sector de los medios de comunicación quienes más profundizaron en el tema de las consecuencias del consumo inmoderado o excesivo de cerveza. Cabe resaltar el hecho de que, a lo largo de las entrevistas de profundidad fueron los líderes de opinión de éste sector, junto a los representantes de la academia, los de mayor claridad en cuanto a la conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial. A juicio de los líderes de opinión de los medios masivos, las consecuencias más palpables del abuso en el consumo de cerveza son la desintegración familiar y descomposición o deterioro del entorno tanto social como del ecológico. La misma desintegración familiar,

manifestaron, puede dar cabida a desviaciones en la conducta que generen delincuencia y violencia. No omitieron mencionar los efectos nocivos para la salud que la mencionada forma de ingesta acarrea con la pérdida de vidas y de poder adquisitivo que éste fenómeno trae aparejado.

Fue al alcoholismo lo que subrayaron los líderes de opinión del sector de las empresas privadas, como la consecuencia más notoria del abuso en la ingesta de cerveza, haya sido ésta producto de la no moderación o del exceso.<sup>13</sup> A la consecuencia anterior agregaron, a su vez, el deterioro en el poder adquisitivo familiar de los consumidores excesivos o inmoderados de cerveza, haciendo hincapié en los integrantes de las clases bajas (estratos D y E) y la media baja (estrato C). No dejaron de mencionar los daños que a la salud causa el mencionado tipo de consumo. Como efecto de ésta situación la pérdida relativamente temprana de vidas, la ocupación de camas hospitalarias y de presupuesto que bien pudieran estar ocupados por otras personas cuyos padecimientos no hubiesen sido tan fácilmente previsibles o evitables. Como trasfondo de sus palabras, se puede deducir que son altos los costos sociales y los costos de oportunidad que ha de “pagar” la sociedad por el funcionamiento de éstas empresas, muy a pesar de la generación de fuentes de empleo y la derrama de recursos económicos que generan.

Con respecto al sector de las ONG's, el social, sus líderes de opinión declararon que las consecuencias, del consumo inmoderado o excesivo, se manifiestan en tres maneras concatenadas entre si. La primera de éstas, el alcoholismo, se convierte en el preámbulo de

---

<sup>13</sup> Resulta pertinente aclarar que la inmoderación fue interpretada, por los líderes de opinión, como un consumo mayor al “recomendado”, pero que aún no constituye un grado “riesgoso” de alcoholismo, pero que se convierte en un preludio a ello, en un hábito. En éste grado el bebedor tiene aún cierto dominio sobre la frecuencia y las cantidades de ingestión. El consumo excesivo o abuso lo comprendieron como el consumo cotidiano y/o que llega ya a constituirse en alcoholismo.

las otras dos. Consideran que el alcohol es un promotor y un reforzador de otros tipos de conducta que de otra forma no se manifestarían en forma tan palpable. Del alcoholismo se deriva la desintegración familiar con sus secuelas presentes y futuras. Entre las principales secuelas a futuro están, posiblemente, hijos con dependencia a sustancias como alcohol u otras drogas, o posibles delincuentes. Agregaron también que el deterioro en el poder adquisitivo familiar acotaría las posibilidades de que los hijos accesen a mejores instituciones educativas de todos niveles, así como a libros y a estudios especializados como idiomas, entre otros. Por último, como tercer concepto añadieron la pérdida de vidas como la epítome de todas las consecuencias. Vidas que pudieron haber sido productivas y útiles para sus allegados y para la sociedad en general. Vidas únicas e irrepetibles, plenas de dignidad humana, cuyo quebranto resulta irreparable.

Sorprendentemente, no fueron los líderes de opinión del sector académico los que profundizaron, con mayor intensidad en éste punto. Apuntaron que la consecuencia fundamental de la inmoderación o de la exageración en la ingesta es la desintegración familiar. Siendo la familia el sitio donde se adquieren los valores y principios, y donde más se cristalizan las virtudes mediante el ejemplo de los padres. Como resultado lógico de la desintegración, originada por la enfermedad del alcohólico, los valores, los principios y las virtudes pueden verse afectadas en forma temporal o definitiva. De ésta situación emanan la delincuencia y la deshonestidad. Consideraron que los mayores índices de violencia que en México se dan, son imputables a los jóvenes y, con cierta frecuencia, a menores de edad provenientes de esas familias desintegradas. En grados extremos, ésta juventud pudiera, también, llegar a perder la esperanza de un futuro promisorio, agregaron.



Quienes más breves, concisos y lacónicos estuvieron al emitir su opinión sobre éste tema, fueron los líderes representantes del sector gubernamental. Mencionaron una tríada de consecuencias del consumo inmoderado o abusivo de bebidas embriagantes, en éste caso, cerveza.

En primera instancia, como consecuencia inmediata, señalaron al alcoholismo del que se desprenden la desintegración familiar y la degradación de la persona. Aunque uno de éstos líderes manifestó tener sus reservas con relación a que si el alcoholismo origina éstos fenómenos o, si bien, el alcoholismo es una secuela o efecto de la desintegración familiar y degradación previamente existentes, o coloquialmente dicho, “¿qué fue primero el huevo o la gallina?”

En opinión del suscrito, si bien es cierto que las empresas fabricantes, distribuidoras y vendedoras de bebidas alcohólicas no se “desgarran las vestiduras” por el creciente problema del alcoholismo, tampoco es posible culparlas totalmente de todas las consecuencias.

No se les puede culpar de los posibles desequilibrios psicológicos que pudiera padecer una persona y que la impelen a consumir éstas bebidas en forma inmoderada o excesiva. Mientras exista demanda, habrá quien produzca, quien distribuya y quien venda. En la tercer década del siglo pasado, los Estados Unidos prohibieron la producción, venta y consumo de bebidas embriagantes con resultados muy distantes de los esperados. De igual manera acontece con el narcotráfico donde por existir demanda, existe, obviamente, la oferta.

#### **4.5. La forma en que se comercializa la cerveza en Guasave y en Sinaloa con relación a las demás entidades federativas**

La distribución y venta de cerveza en Guasave, y en los estados de Sinaloa y Sonora, se lleva a cabo de manera muy diferente a las demás entidades federativas. En toda la república, con excepción de Sinaloa y Sonora, ésta venta se implementa de manera intensiva- cualquier abarrotes, fonda, restaurante, cantina o tienda de autoservicio, vende todas y cada una de las marcas existentes en el mercado, sin distinción ni requisito alguno. En Sinaloa y Sonora, la venta de cerveza se efectúa de manera exclusiva. Esta venta se realiza a través de permisos o licencias que conceden las autoridades estatales y municipales, licencias que son renovables anualmente. Estos negocios pueden ser depósitos o expendios según su tamaño y volumen de ventas. Este tipo de distribución y venta arroja beneficios tanto para la cervecera como para el comerciante poseedor del permiso o licencia.

El beneficio para la cervecera consiste en posicionarse en las mejores ubicaciones de la ciudad y de las comunidades aledañas lo que incrementa sus ventas. Además de éstos negocios la exclusividad se da también se da en las cantinas, restaurantes, abarrotes e incluso, en los “aguajes”<sup>14</sup>.

Por otro lado, los beneficios que obtienen los comerciantes son diversos. Entre éstos están el préstamo de mobiliario, en el caso de restaurantes y fondas, préstamo de refrigeradores;

---

<sup>14</sup> Un aguaje es un negocio clandestino de venta de cerveza que efectúa sus “operaciones comerciales” en horas en que los negocios legalmente establecidos han concluido su jornada laboral. Esta jornada es hasta las veintitrés horas en el caso de depósitos y expendios y hasta la una de la madrugada en el caso de las cantinas como máximo. Existe un depósito con licencia de trabajo para cubrir un horario de las 23:00 a las 4:00 hrs.

la instalación de anuncios luminosos para exteriores, pintura para el local, promociones diversas de acuerdo al tipo de negocio y la temporada del año y préstamos financieros a tasas blandas.

El objetivo de ésta parte de la entrevista es que los líderes de opinión de los cinco sectores consideren si éste tipo de consumo de cerveza que se da en Guasave y en Sinaloa se debe al tipo de distribución y venta, o si es que el tipo de distribución y venta se debe al tipo de consumo. Dicho de otra manera, si la distribución y venta influyen en el consumo, o si es el consumo el que influye en la distribución y venta. Como se ha hecho en los incisos anteriores, se proporciona un cuadro sinóptico que permita que el lector tenga una óptica comparativa y sumaria de las posiciones de los líderes de los cinco sectores centro del estudio.

<b>Sector</b>	<b>Factor</b>	<b>Distribución y venta de cerveza en Guasave y en Sinaloa</b>	<b>Consumo de cerveza en Guasave y en Sinaloa</b>	<b>Opinión sobre los agujajes</b>	<b>Marca de cerveza predilecta</b>
<b>Académico</b>		Se aprovechan de la exclusividad, llegando a extremos de convertir los estadios deportivos, profesionales y de aficionados, en cantinas a cielo abierto. Fomentan la liga deporte-consumo de cerveza.	Consideran que Sinaloa y Sonora tienen el dudoso “honor” de tener uno de los consumos más altos del mundo, superando, incluso, a Bavaria.	Son innecesarios, aumentan el consumo y fomentan la cultura de la ilegalidad.	Uno de los líderes no toma; otro de ellos no tiene preferencia por marca alguna y el tercero elige la Modelo por ser más suave.
<b>Medios de comunicación</b>		Aunque no se infringe la ley, se propician los privilegios, los contubernios y la proliferación de agujajes	El consumo de cerveza en éstos lares es mayor por cuestiones culturales y climáticas.	Los consideran “un mal necesario”, aunque fomentan la corrupción y la distribución de otras sustancias ilegales como las drogas.	Manifiestan su predilección por la Tecate, aunque mencionaron la Carta Blanca como segunda opción.
<b>Privado</b>		Es exagerada la venta y es “propiciada” por la temporada de calor que puede llegar a durar de siete a ocho meses.	Afirman que es excesivo por lo que Guasave es 3er. lugar en éste consumo y 5º. lugar nacional en incidencia de cirrosis hepática.	No deben existir. Estimulan el consumo a deshoras y estimula, a su vez, la ilegalidad. Originan delincuencia y accidentes. Comercian con drogas.	Dos de éstos líderes no toman y el tercero no tiene predilección alguna por las marcas.
<b>Público</b>		Es eficaz para el fabricante y el intermediario, pero fomenta el consumismo ya que la cantidad mínima de venta es el “six pack” o sean seis cervezas en vez de una.	Declaran que excesivo al grado de ser el mayor de toda la república mexicana.	Piensan que deben desaparecer ya que promueven muchas otras actividades clandestinas.	Al igual que los líderes de la academia, uno no toma, al segundo le da lo mismo cualquier marca y el tercero gusta de la Montejo, marca que sólo se vende en Yucatán.
<b>Social</b>		Fomenta que se venda la cerveza en mayores cantidades y que se “trafique” con licencias o permisos.	Aseveran que Guasave está entre los primeros lugares, a nivel nacional, en consumo de cerveza y que la proporción de ingesta de cerveza con relación a las demás bebidas alcohólicas es de 9 a 1.	Deben ser erradicados al permitir horarios más flexibles a los negocios legalmente establecidos. Su ilegalidad da lugar a otras actividades del género ilícito, amén de que agreden, con sus precios, las economías familiares.	Fueron éstos líderes los de mayor diversidad de gustos, pues pese haberse manifestado predilección por la Tecate, también se mencionaron la Sol, la Modelo y la Pacífico.

#### **4.5.1 La distribución y venta de cerveza en Guasave y en Sinaloa (y Sonora) con relación al resto de la república.**

Resalta el punto de vista que emitieron los líderes de opinión del sector público por ser el más equilibrado al ponderar tanto los pros como los contras sobre la manera en que se distribuye y vende la cerveza en Sinaloa y Guasave en particular. Afirman, por un lado, que éste sistema de distribución y venta resulta benéfico tanto para la Agencia<sup>15</sup> como para el comerciante. Resulta eficaz ya que estimula las ventas y los mecanismos de control se aplican con mayor facilidad por ser menor el número de intermediarios aunque mayor el volumen de ventas, resultando ambos inversamente proporcionales.

Resulta poco benéfico para el consumidor porque la cantidad mínima que se vende es de seis cervezas, el muy conocido y multicitado “six pack”. Éste hecho, aparte de promover mayores ventas y consumo, puede resultar lesivo para la economía de las clases más desprotegidas, porque aquella persona que sólo desee tomarse una o dos cervezas, tendrá que adquirir seis.

Otro grupo de líderes de opinión cuyos comentarios resultaron ponderados y equilibrados, fue el de los integrantes del sector de los medios de comunicación. Aceptan, por un lado, que la forma de distribuir y vender la cerveza se apega a las leyes tanto federales como estatales. Se respetan los horarios y se funciona con base a las licencias o permisos que las mismas autoridades otorgan, amén de cubrir sus obligaciones fiscales. Pero también aceptan que la venta a través depósitos y expendios con exclusividad, implica el impulsar la

---

<sup>15</sup> Una Agencia es un canal de distribución de mayoreo propiedad del fabricante, en éste caso la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C.V. de Guasave y que se encarga de surtir de producto a depósitos y expendios.

proliferación de privilegios, contubernios y la presencia de los agujajes, a pesar de los “esfuerzos” que se implementan con objeto de erradicarlos parcial o totalmente. Impulsa la existencia de privilegios pues solo se otorga permiso de venta a un grupo reducido de “agraciados”, que por sus nexos con los gobernantes en turno son “premiados” con un permiso de venta, ya sea a través de depósito, expendio, cantina, restaurante o supermercado. Fomenta la existencia de contubernios tripartitas entre las autoridades estatales y municipales, las cervecera y los intermediarios de la cerveza. Esto es debido a que, como ya se mencionó. No es fácil obtener una licencia de venta, además éstas licencias se renuevan anualmente. Otro forma de proliferación de contubernios más grave aún, es la existencia de los agujajes los que funcionan a ciencia y paciencia de autoridades y “surtidos” por la Agencia de la cervecera, como más adelante se analizará.

Los líderes, que se consideraron como representativos para el estudio, del sector social quienes han sido, a lo largo de ésta investigación, uno de los sectores cuyas opiniones han ofrecido gran lucidez y ecuanimidad, en éste caso se centraron más en los aspectos negativos que en los positivos.

Enfatizaron en el hecho de que éste sistema estimula que se vendan mayores cantidades de cerveza, seis en vez de una, como ración mínima como se explicó párrafos antes. Igualmente argumentaron que el criterio discrecional que el gobierno emplea para el otorgamiento de permisos o licencias suscita un “tráfico” inadecuado de éstos permisos. Consideran que muchos, o cuando menos algunos, de éstos permisos o licencias deben ser concedidas a instituciones privadas no lucrativas administradas eficientemente y con honestidad. Éstas instituciones serían orientadas al apoyo a minorías y comunidades

marginadas, asilos de ancianos, orfanatorios, casas de atención a adictos, a la creación de obras benéficas para las comunidades, entre otras muchas situaciones donde se pudiera elevar la calidad de vida de la población. No se oponen a que los particulares, fabricantes o intermediarios, logren beneficios económicos con la comercialización de la cerveza. Pero, argumentan, que si se trata de un producto que puede llegar a ser nocivo, en muchos aspectos, para la comunidad, justo es también que ésta reciba beneficios de dicha comercialización.

Fueron los líderes de opinión distintivos del sector de la academia quienes recalcaron el hecho de que la forma en que la cerveza se distribuye y vende en ésta región del noroeste de la república incide en la “liga” que aparentemente se da entre deporte y consumo de cerveza. Arguyen que ambas cerveceras, Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma y el Grupo Modelo, buscan, sobre todas las cosas, crearse una imagen de promotores del deporte y, por ende, de la salud física y mental de la sociedad. Tal como lo afirma el Mtro. Cortina en su libro “La Era de la Imagen”<sup>16</sup>, es más relevante la imagen de responsabilidad social que el hecho de ser socialmente responsable.

Siempre que se lleva a cabo un torneo o un evento deportivo de cierta envergadura ambas cerveceras se disputan su patrocinio sabiendo que atrás de esto existe la posibilidad de comercializar sus productos en dichos eventos. Éste fenómeno convierte a éstos eventos y a las instalaciones deportivas donde se efectúan, en “cantinas a cielo abierto”.

Los líderes cuya opinión resultó ser la más lacónica y concisa fueron los integrantes del sector privado. Dichos líderes exteriorizaron que es exagerada la forma en que se distribuye y vende la cerveza en Guasave y Sinaloa. Es, a su vez, distinta a la forma en que se lleva a

---

<sup>16</sup> Cortina, Jesús Ma., op. cit.

cabo en las otras treinta entidades de la república donde, como se ha ya mencionado, la venta es intensiva y no exclusiva, como en los estados de Sinaloa y Sonora. Un factor que, según éstos líderes, incide en la forma en que se da la distribución y venta de cerveza en éstos lares es el hecho de que la temporada de calor, que puede rebasar hasta los 45° en algunos días o semanas, suele durar de siete a ocho meses. Es pertinente aclarar que uno de éstos líderes proviene de una familia que en algún momento, de su remota infancia, se dedicó al negocio de compraventa de cerveza. Es, quizás, ésta la razón por lo cual fue más escueto y, tal vez, benévolo en su evaluación de ésta situación. (También uno de los líderes de opinión del sector social descende de una familia que en algún momento se dedicó a la comercialización de la cerveza.)

#### **4.5.2 El consumo de cerveza en Guasave y Sinaloa.**

Este apartado de la entrevista de profundidad tuvo por objeto el conocer las causas de la muy relevante manera de consumir cerveza de ésta región y constatar si realmente la imagen de consumo exagerado de cerveza que tiene Guasave corresponde a un hecho real y comprobable, o si sólo se queda simplemente en eso, imagen. Como un valor agregado a lo anterior, se buscó, de igual manera, reforzar las respuestas a la pregunta que corresponde a la responsabilidad social del consumidor. Resulta oportuno que la mayoría de los líderes de opinión de los cinco sectores se inclinaron más hacia el aspecto estadístico en sus respuestas.

Fueron, sin embargo, los líderes de opinión del sector de los medios de comunicación quienes más profundizaron sobre ésta cuestión. Arguyen que las causas que suscitan la



forma peculiar de consumo de cerveza en ésta región fueron, en un principio, de origen climático; “se antoja con clima caluroso”. Sin embargo, éstas manera de consumo fue adquiriendo, con el paso del tiempo, caracteres de tradición o costumbre. Las criaturas crecieron observando cómo sus mayores la consumían en ocasiones especiales. Como la ofrecían, a modo de deferencia y cortesía, a los visitantes y cómo “engalanaba” las mesas en las grandes celebraciones.

Éste hecho fue arraigándose en la cultura sinaloense, al grado tal que una boda, fiesta de quince años o cualquier celebración en la que falte la cerveza es no bien vista, cuando menos, o acremente cuestionada por los asistentes al evento.

Curioso resulta que los líderes de interés para el estudio del sector privado resaltaran que el consumo es inmoderado, cuando cae en el exceso, causa problemas tanto de salud física como de salud mental. Y es curioso éste hecho ya que el único líder de opinión involucrado con el ramo de la salud pertenece sector social, el cual no reparó en éste aspecto como más adelante se observará. Según datos estadísticos, cuya fuente no recordaron en el momento de la entrevista, el municipio de Guasave ocupa tercer lugar en el consumo de cerveza en el ámbito nacional, dato del que discrepan los líderes de opinión de otros sectores. También señalan que el mencionado municipio cuenta con otro dudoso honor, es el quinto lugar en cirrosis hepática. Si se toma como base la afirmación que hacen los líderes de opinión del sector social de que por cada litro de bebidas de alto contenido de alcohol, se consumen nueve litros de cerveza, entonces, ¿ A quién más se puede atribuir ser la principal causa de ocasionar la cirrosis hepática que prolifera en éste municipio?

Tal como se afirma en el párrafo anterior, los líderes de opinión que integraron el sector social expresaron que el consumo de cerveza guarda una proporción de 9 a 1 con relación a otras bebidas con contenido alcohólico. Éste hecho causa que el municipio de Guasave se encuentre entre los tres primeros lugares de consumo de cerveza per cápita, a juicio de los mencionados líderes. Son realmente pocas las comunidades, con una población superior a los mil habitantes del municipio de Guasave, que no cuenten con un expendio, una cantina o un Super Oxxo, propiedad- éstos últimos- del grupo FEMSA, quien a su vez posee a la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma de Guasave, S.A. de C.V. Tal como lo mencionaron antes, consideran que la responsabilidad por la ingesta de cerveza inmoderada o excesiva corresponde al consumidor quien es el que constituye el mercado del producto. Muy ilustrativo resultó el dicho que uno de éstos líderes exteriorizó al decir “el que nace para buey, hasta las coyundas lame”.

Resulta interesante que los líderes que integraron el sector de la academia acudieran más al análisis cuantitativo que al análisis cualitativo, argumentando que éste aspecto ya lo habían tocado en la pregunta correspondiente a las consecuencias del consumo inmoderado o excesivo de cerveza. Afirman que el consumo de cerveza tanto de Sonora como de Sinaloa es a tal grado alto que no sólo ocupa los primeros lugares a nivel nacional si no también en el ámbito internacional. Uno de ellos se animó a aseverar que éste consumo supera considerablemente al de la provincia alemana de Bavaria, famosa por su producción y consumo de cerveza y por su “oktoberfest”. Aseguraron que, aunque no tenían a la mano las cifras momentáneamente, conocían los datos duros que respaldan su afirmación.

Es de gran pertinencia aclarar que los líderes integrantes del sector del gobierno fueran los más concisos, concretos y lacónicos al emitir sus juicios a pesar de que uno de éstos líderes resultó ser el de más alto grado académico de todos, al tener nivel de doctorado. Aunque esto no implica que sus opiniones carecieran de profundidad o de calidad. Volviendo al tema de interés exteriorizan que el consumo de cerveza, en Guasave y en Sinaloa, es excesivo. Según afirman el más alto de toda la república. Uno de éstos líderes declaró haber vivido en otras regiones del país con temperaturas altas durante todo el año, como la península de Yucatán, y no se daba un consumo tan acendrado como el de ésta región. Con base a éste hecho es que en preguntas anteriores aseveran que el consumo tan mercado de cerveza se debe más a factores culturales que climáticos.

#### **4.5.3 Opinión sobre los “aguajes”<sup>17</sup>**

Muy pocos fueron los aspectos en los que haya habido tanta concordancia, entre los cinco sectores de líderes de opinión, en la crítica como lo fue en lo relativo a los aguajes. Todos, sin excepción, aseveraron que son pocos renglones en los que se manifiesta tan poca responsabilidad social por parte de la cervecera, las autoridades y los consumidores mismos. Para que los aguajes puedan operar se necesita el contubernio o connivencia de las autoridades, de la cervecera y de la sociedad misma, que por temor, conveniencia o indolencia no denuncian éstos “negocios” que representan una muestra de lo que significa

---

<sup>17</sup> Como ya se dijo antes, un aguaje es un negocio clandestino de venta de cerveza que efectúa sus “operaciones comerciales” en horas en que los negocios legalmente establecidos han concluido su jornada laboral, salvo el caso de un depósito anexo a la Agencia cuyo horario de operación es de las 23:00 hrs. a las 4:00 hrs. Este horario sólo se da en la ciudad de Guasave y no en las comunidades o rancherías.

impunidad y lo que significa corrupción. Los aguajes se han constituido como vivos ejemplos de lo que significa la “cultura de la ilegalidad”.

Conveniente resulta aclarar que las anteriores aserciones no conllevan el afán de satanizar éstos negocios o el “rasgamiento de las vestiduras” en aras de una rectitud “farisaica” o moralina. Pero resulta que no sólo se dedican los aguajes a vender cerveza en horas en que los comercios legalmente establecidos ya no operan. Su principal problemática es que muchos de ellos se dedican a comerciar con otras sustancias ilegales como son las drogas. Igualmente, en ocasiones, su funcionamiento causa molestias a los vecinos pues los “compradores” llegan a “escandalizar” o a provocar riñas o accidentes viales en los que pueden involucrarse personas inocentes y sobrias. Aunque es de pertinencia iterar que si existen éstos “establecimientos” es porque existe un mercado o demanda para ellos, muy pocos son los renglones de imagen de responsabilidad social en los que la cervecera haya salido tan mal librada. A continuación se pormenoriza la posición que adoptó cada uno de los cinco segmentos de líderes de opinión respecto a la existencia de los aguajes.

Fueron los líderes de opinión del sector social los que tocaron, de manera más punzante, el tema de los aguajes. Argumentaron que no es la cerveza lo único con que comercian, asimismo se trafica con drogas, principalmente cocaína y marihuana. Atentan, además, contra las finanzas familiares ya que aplican un muy considerable sobre precio a la cerveza. Aseguran que el erradicarlos es relativamente fácil, basta autorizar horarios más amplios a los negocios legalmente establecidos. Uno de éstos líderes, fuera de la entrevista y refiriéndose a las personas que promueven la ilegalidad, aludió a un conocido dicho de

Benjamín Franklin: “Aquel que piensa que el dinero puede hacerlo todo, puede pensarse que es capaz de hacerlo todo por obtener dinero”.

Siguiendo el rango de exigencia para evaluar las respuestas de los líderes de opinión de los diversos sectores que se ha venido empleando en ésta interpretación, sigue el turno del sector de la academia. Éstos guías de juicio aseguran que los agujajes son totalmente innecesarios. Con autorizar horarios más flexibles a los depósitos, expendios y autoservicios legalmente establecidos se cortaría de tajo con éstas prácticas ilegales. Si a la fecha no se ha implementado solución alguna es por mediar fuertes intereses económicos los cuales conviven, en franca armonía, con la corrupción y connivencia. Aseveran también que los agujajes promueven la “cultura de la ilegalidad”. Y, como colofón, consideran que estimulan el consumo ya que ponen a la disposición de los usuarios cerveza en horas, que si no la hallasen, se irían a dormir y, por ende, no consumirían.

Muy concientes del significado e importancia del concepto legalidad como aspecto fundamental de lo que representa la imagen de responsabilidad social que debe tener una empresa estuvieron en sus juicios los integrantes del sector privado. Revelaron que la presencia de los agujajes da origen a una serie de conductas patológicas e ilegales. No solo fomentan el consumo de cerveza a “deshoras” si no también lo hacen con sustancias clandestinas como las drogas. Si bien, a diferencia de la venta de drogas, la venta de cerveza no es ilegal, sí lo es hacerlo en esos horarios, precios y condiciones por lo que alguien que abre la puerta de la ilegalidad puede llegar a no tener cotos. Agregaron que “gracias” a los agujajes se dan incrementos en la delincuencia y en los accidentes viales,

aunque sí subrayaron que el aguaje es un facilitador o promotor de la ingesta de cerveza aunque no lo sea de las cantidades que tome cada consumidor.

Resultó interesante la opinión emitida por los líderes que integraron el sector de los medios de comunicación. Aunque no aprobaron tácita o explícitamente la existencia de los aguajes, indicaron que son “un mal necesario” y, si existen, es porque existe también mercado para lo que ellos ofrecen. Lo que sí dejaron muy en claro es que si las autoridades permiten el funcionamiento de los aguajes, no deberían tolerarles la venta de sustancias prohibidas por la ley. Inclusive, uno de éstos líderes agregó que deberían de permitir que los aguajes pertenezcan a asociaciones civiles.

Fieles a su estilo breve y sucinto pero contundente, los líderes de opinión del sector público sostuvieron que los aguajes no tienen razón de ser, que deben desaparecer. Estimulan la cultura de la ilegalidad operando en las horas y forma en que lo hacen. Es interesante que éstos funcionarios emitan éstas declaraciones como una especie de autocrítica al sector al que pertenecen y del que obtienen su “modus vivendi”. Éste juicio implica la conciencia y la responsabilidad social que, al menos en el decir, tienen los funcionarios públicos que, como líderes de opinión, integraron éste segmento.

#### **4.5.4 Marca de cerveza predilecta**

Ésta pregunta se incluyó con objeto de conocer si los líderes de opinión entrevistados consumen o no cerveza y, en caso de sí hacerlo, saber si la marca consumida pertenece a la firma que es de pertinencia a la presente investigación. Otro factor que se

pretendió conocer es el posicionamiento de los productos de la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V. de Guasave frente a su único competidor el Grupo Modelo. Sólo dos de éstos líderes, el 13% declararon ser abstemios las preferencias del 87% restante se expresaron así: dominó marcadamente al cerveza Tecate seguida por la Modelo y, en posiciones rezagadas se incluyeron algunas otras marcas como Sol, Pacífico, Carta Blanca y Montejo. Es oportuno recordar que las marcas Tecate, Sol y Carta Blanca pertenecen a la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, mientras que la Modelo, la Pacífico y la Montejo pertenecen al Grupo Modelo. El posicionamiento o imagen que, según éstos líderes, tiene la marca Tecate corresponde al posicionamiento de la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, ambas son conceptualizadas como líderes de mercado.

#### **4.6 Observaciones y recomendaciones**

Este último apartado de preguntas se hizo con objeto de que los entrevistados pudieran agregar cualquier concepto, idea o comentario para ampliar o aclarar alguna pregunta o, en su defecto, tocar algún tema no contemplado en la entrevista.

Debido al nivel cultural, al capital simbólico y al status social de cada uno de éstos líderes de opinión, sus aportaciones resultaron de gran valía e interés para ésta investigación. Las observaciones y recomendaciones para la cervecera fueron de diversa índole pero con la seriedad y el respeto que es de esperarse de éstas personas.

En el rango de exigencia relativo al tema de investigación, la imagen de responsabilidad social, fueron los líderes del sector social los que mayor atingencia mostraron en éste tema.

Recomiendan que las aportaciones que hace la cervecera para el beneficio social sean mayores, que exista la que llamaron “reciprocidad proporcional o justicia redistributiva”. Añaden que éste tipo de empresas deben “adoptar” alguna institución de beneficencia como asilos de ancianos, orfanatorios, escuelas, hospitales, casas de asistencia, alcohólicos anónimos, entre otras muchas. También indican que la cervecera debe involucrarse más en las actividades artísticas, culturales y deportivas que buena falta le hacen al municipio. Otras recomendaciones que hacen es que se dé al traste con los aguajes y que se modere o regule la promoción y publicidad de sus marcas.

Una recomendación interesante que hicieron los líderes de opinión integrantes del sector de los medios de comunicación fue el espinoso asunto de la ubicación de cantinas, depósitos y expendios. Señalaron que éstos negocios no deben estar ubicados en zonas habitacionales y, mucho menos, con cercanía a instituciones educativas. Otra interesante recomendación que hacen a la cervecería es la de apoyar al deporte de manera más diáfana y prioritaria dejando, para segunda instancia, la promoción y venta de sus productos que puedan ocasionar que éstos eventos se conviertan en “cantinas a cielo abierto”. Interesante es que éstos líderes agreguen que la cervecera debe moderar la difusión, publicidad y consumo de sus productos, aunque esto último es responsabilidad del consumidor. Para finalizar sus recomendaciones, y como un valor agregado a su participación, indicaron que el Gobierno Municipal debe moderar o dar fin a su campaña de “cero tolerancia”, ya que en fechas recientes fueron encarcelados unos jóvenes por ingerir cerveza en la vía pública mientras que lo hacían impunemente alguna autoridades del Ayuntamiento.



Las observaciones y recomendaciones de los líderes de opinión del sector académico ya que, como debe ser en la academia, los juicios que emitieron fueron plurales y, en ocasiones, disímbolos. Mientras que uno de éstos líderes felicitaba cordialmente a la cervecera por la imagen de responsabilidad social con la que cuenta en la actualidad, los otros criticaron acremente “el matrimonio” que piensan que dicha empresa pretende crear entre deporte y consumo de cerveza o, como jocosamente diría uno de ellos, “Don deporte y doña cerveza”.

Muy curiosa resultó una de las recomendaciones hechas por un líder de opinión del sector público. Recomienda que se disminuya el porcentaje o grados de alcohol de la cerveza. Una recomendación consensada que aportaron éstos líderes se refiere al la “liberación” de la venta de cerveza. Que ésta no se implemente a través de permisos o licencias de venta exclusiva, si no que cualquier negocio que lo desee pueda vender cualquier marca de cerveza. Este hecho contribuiría a que se disminuya, a su criterio, la ingesta inmoderada o excesiva de cerveza. Por último añaden la recomendación de que la cervecera promueva el consumo moderado o razonado.

Fue uno de los líderes de opinión del sector privado el único que, con nostalgia en los tiempos en que su familia comercializaba cerveza, el que recomendó mayor seriedad y calidad a la cervecera. Argumentó que en esa época la cerveza se involucraba más con los intermediarios y que el trato era más familiar, amén de que la cerveza contenía “menos químicos”. Otra recomendación que hicieron éstos líderes a la cervecera consistió en agrandar el tamaño de la impresión de la leyenda “El abuso en el consumo de este producto es nocivo para la salud”.

Como conclusión para este capítulo, resultó satisfactorio constatar que todos los líderes de opinión entrevistados tienen muy en claro el significado del concepto “Responsabilidad Social Empresarial”. Éste concepto, para ellos, abarca los públicos interno, externo y especial<sup>18</sup> de la empresa, los valores, principios y virtudes de la misma y al medio ambiente. Tienen también, claramente conceptualizada, la idea de la importancia que tiene la imagen que proyecta cualquier empresa, ya que no basta ser socialmente responsable sino que tener asimismo imagen de responsabilidad social tal como fue posible constatar a través de la entrevista.

Conscientes están, los mencionados líderes, que la responsabilidad respecto al consumo de cerveza tiene su origen en el consumidor y que la responsabilidad de la empresa debe centrarse en la moderada promoción de sus productos.

Si bien es cierto que la empresa Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S. A. de C.V. por medio de su Agencia de Guasave busca incrementar su participación de mercados, por medio de mayores volúmenes de ventas, incrementar también sus niveles de rentabilidad y, por ende, de utilidades, resultaría injusto, poco objetivo, maniqueo y “partizano” culparlos de los problemas de alcoholismo y sus consecuencias implícitas y explícitas.

---

<sup>18</sup> Según el Dr. Nosnik, los públicos internos comprenden a los empleados y ejecutivos, los externos a consumidores, clientes, proveedores, competidores, gobierno y comunidad en general; los públicos especiales incluyen a los accionistas, familiares de los empleados y ejecutivos, sindicatos, fundaciones, principalmente.

## Capítulo 5 Conclusiones

Resultó mucho más interesante, de lo que se pensó, el llevar a cabo este estudio. Sobre todo en una ciudad como Guasave donde el consumo de cerveza, como ya se mencionó, es un ritual que va de lo social a lo cultural. Consumo que rompe las barreras sociales, de género, de condición y status social, de la proxemia, entre otros aspectos.

Sobre todo en los albores del tercer milenio, época en la que se da, por un lado, el imperio de un pragmatismo mercantilista íntimamente vinculado a la globalización y, por otro lado, un énfasis en los derechos humanos y los postulados de la Revolución Francesa- libertad, igualdad y fraternidad. De la vinculación de estos dos aspectos y como equilibrio o balance entre ambos, surge la Responsabilidad Social Empresarial.

El hecho de que una empresa sea socialmente responsable no implica que desdeñe el beneficio económico y que solo busque un altruismo ingenuo o utópico y que no genere riqueza. La que no conllevaría a mayor bienestar social.

Ambos aspectos beneficio económico y responsabilidad social pueden y deben ser complementarios y no necesariamente dicotómicos. La Responsabilidad Social Empresarial, tal como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, permite ampliar las perspectivas de éxito económico futuro de una empresa pues fomenta la aceptación social, la buena imagen ante la sociedad y la comprensión y tolerancia de las autoridades gubernamentales, como se podría ejemplificar parafraseando al prócer Benito Juárez: “A la empresa socialmente responsable, justicia y gracia, y, a la que no lo sea, la ley a secas.”

Con relación a la ratificación o rectificación de la hipótesis planteada en la introducción a este trabajo que indica que *(muchas empresas, incluida la cervecera en cuestión,*

*implementan su función de responsabilidad social buscando una buena imagen que les permita posicionarse en la mente de los consumidores, obtener beneficios fiscales a través de reducir la tasa gravable y de paliar los efectos nocivos que el consumo o ingesta de sus productos ocasiona. Dicho de otra forma, a mayor necesidad de posicionamiento, a mayores beneficios fiscales que se obtengan y a mayor costo social que la comunidad padezca porque operen estas empresas en sus ciudades, mayor será la función o labor de responsabilidad social que éstas implementen)* se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- 1) El grado de obligatoriedad de implementar labores de responsabilidad social que debe observar una empresa es directamente proporcional al costo social, impacto o repercusión negativa que se origine a la sociedad por el funcionamiento de una empresa en su localidad, aún cuando no lo hayan considerado así algunos de los líderes de opinión o referentes estudiados.
  
- 2) El consumo de cerveza, en el municipio de Guasave, es atribuible a razones culturales y de ocasión a no a aspectos relacionados al clima, que muchas personas lo consideran. Baste como ejemplo ilustrativo citar que las ventas decembrinas de cerveza superan considerablemente las ventas de los meses de verano en los cuales, durante la canícula (los cuarenta días de calor más intenso o de temperatura promedio más alta) el termómetro llega a alcanzar o superar los 45°C.

El consumo de cerveza, tal como se afirma, se constituye como un ritual alrededor del cual el pueblo guasavense convive, sufre, disfruta, ratifica lazos personales y

festeja, razón por la cual muchos no la consideran como un producto nocivo que implique la necesidad de una intensa campaña de responsabilidad social.

- 3) Las consecuencias nocivas que conlleva el consumo excesivo o inmoderado de cerveza se contemplan como algo principalmente atribuible al consumidor, como resultante de la falta de voluntad (templanza) y mínimamente como causa imputable a la falta de prevención por parte de la empresa, a través de campañas de concientización, o sea, de Responsabilidad Social.
  
- 4) Por lo general, no se juzga el trasfondo del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual es la esencia perdurable y trascendente de la buena imagen de una empresa. No se da un verdadero juicio ético, si no que la imagen de responsabilidad sociales traslada a la resultante de un juicio práctico y de conveniencia, por medio del cual se da una relación, también directamente proporcional entre beneficios materiales o apoyos económicos que recibe una persona (física o moral) o la comunidad de la empresa cervecera en cuestión y la buena imagen que esta tenga ante la comunidad. En otras palabras, se tiende a juzgar la inmediatez y no la trascendencia, los valores dominantes y no los trascendentes.

Con relación a lo anteriormente expuesto, valga citar el caso concreto del patrocinio de eventos deportivos en los que, si bien es cierto, se dota de uniformes, equipos, de toda la parafernalia e inclusive de la infraestructura deportiva necesaria, también es cierto que en dichos eventos se comercializa la cerveza lo cual puede convertir un evento deportivo en una cantina “a cielo abierto”.

- 5) El funcionamiento de los llamados “aguajes” (lugares clandestinos de venta de cerveza en horarios en que el comercio legalmente establecido está cerrado y con sobreprecio) a ciencia y paciencia, de las autoridades y de la empresa, se convierte en el “lunar”, “pelo en la sopa”, debilidad o amenaza que la buena imagen que esta empresa tiene ante una considerable parte de la sociedad. A esto ha de agregarse el hecho de que los “aguajes” se constituyen como “caldo de cultivo” para el fomento de la “cultura de la ilegalidad” ya que, en algunos de estos, no solo es la cerveza lo que se comercializa si no que su surtido incluye otras sustancias ilegales tales como enervantes. Estos “aguajes” funcionan tanto en la ciudad de Guasave como en los pueblos y rancherías que integran el Municipio sitios estos últimos en donde la población, quizás, sea más vulnerable y menos vigilada por las autoridades.

El impacto que el funcionamiento de estos negocios ilícitos tiene en la sociedad puede bien ser objeto de interés para una nueva investigación.

- 6) Como conclusión final, se puede establecer que la hipótesis planteada en la Introducción a esta investigación se corrobora, aunque cada uno de los planteamientos tenga un peso específico diferente.

Así, lo que de maneras preponderante prevalece es el conservar y reforzar *la buena Imagen* que la empresa en cuestión tiene ante la comunidad, algo que se refleja mediante la inmediatez de algunas acciones de responsabilidad social que esta empresa promueve como son los patrocinios de eventos y viajes de estudios, y servicios diversos que presta a la comunidad que anteriormente se mencionaron.

*El obtener beneficios fiscales*, en la forma de deducciones a ingresos que impactan el monto gravable a cubrir, es también de gran relevancia debido a los

altos niveles de ingresos que las altas ventas de cerveza generan y el “ahorro” que se obtiene debido a que las tasas impositivas de México son del tipo “progresivas” (a mayor ingreso mayor tasa impositiva a pagar).

*El paliar los efectos nocivos* que la ingesta excesiva o inmoderada de cerveza ocasiona, resultaría el factor de menor peso específico ya que, como antes se consideró, esta ingesta se atribuye primordialmente a la falta de voluntad de los consumidores como ya se mencionó.

La empresa “Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V., Agencia Guasave, participa un mercado cuyo régimen de competencia es del tipo oligopólico, con un solo competidor nacional, el Grupo Modelo, el cual resultaría interesante estudiar para establecer niveles y parangones de las labores de responsabilidad social y de la imagen con que cuenta cada empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

### Capítulo 1

FEMSA/C.C.M., Quienes somos, historia, en línea Internet, disponible en  
www.femsa.com

C.C.M., Participación de Mercados, 1er. semestre 2002, disponible en intranet,  
27/08/02

C.C.M., Las Campañas Publicitarias y su Regulación, México, Relaciones  
Institucionales, 2001, 12 pp.

### Capítulo 2

NOSNIK, Abraham, “Más sobre Comunicación Productiva” México, D.F., CIOS,  
1999, pág. 2

CORTINA, Jesús Ma., La Era de la Imagen, México, 2001, 103 pp.

CHAVES, Norberto, La imagen corporativa, Teoría y metodología de la  
identificación institucional, México, Ediciones G. Gili, 4ª edición. 1996, pp. 23 a 26



VAN RIEL, Cees B.M., Comunicación Corporativa, España, Ed. Prentice Hall, 1997, p. 82

### Capítulo 3

HERNÁNDEZ S., Roberto et al. Metodología de la Investigación, México. Ed. Mc. Graw Hill, 2000. 502 pp.

PEREDO S. Moisés, apuntes de cátedra, 2002.

NOSNIK O., Abraham, apuntes de cátedra, 2002.

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, Administración, México, Ed. Prentice Hall, 5a. edición, 1996, p 145

MORLEY, Raymond en GEORGE, Claude S. Jr., Historia del Pensamiento Administrativo, México, Ed. Prentice Hall, 1974, p. 177

LAPHAM, Roger D., en GEORGE, Claude S. Jr., op. cit., p. 178

MC QUAIL, Denis, Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas, México, Ed. Paidós Comunicación, 2ª. Edición, 1993, p. 156

ABRAMS, Frank en GEORGE, Claude S. Jr., op. cit., p. 178

LLANO C., Carlos. Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea, México, Fondo de Cultura Económica, 1997, 307 pp.

PLANAS, Emilio, Valores en la Empresa, México, Ed. Trillas, 2000. p. 45

NOSNIK, Abraham, apuntes de cátedra, Los Mochis, Sin., 2002

KAST, Freemont y ROSENZWEIG, James E., Administración en las Organizaciones, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1996, p. 164

D'AQUINO, Tomás, La Responsabilidad Social, en línea Internet disponible en [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org). 12/2000 Y 03/01/2001

GUERRERO, Mauricio, La Mercadotecnia Relacionada a las Causas Sociales, en línea Internet disponible en [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org), 12/2000 y 15/05/02.

ROCKEFELLER, David, La Responsabilidad Social, en línea Internet disponible en [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) 12/2000 Y 03/01/2001

LLANO C., Carlos, Juegue limpio con su empresa, México en línea Internet disponible en [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx) 12/2000 Y 03/01/2001)

SERVITJE, Lorenzo, La Responsabilidad Social, en línea Internet disponible en [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) 12/2000 Y 03/01/2001

SMITH, Craig, La Responsabilidad Social, en línea Internet disponible en [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) 12/2000 Y 03/01/2001

ELEGIDO, Juan M., Fundamentos de Ética de Empresa, México, IPADE, 1996, 521 pp.

KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz, Administración, una perspectiva global, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1996, p. 82

CONALEP, Administración con Calidad, México, UPACE, 1996, p. 48

BRENNAN, Bernard F. Jr, y BURNS, Thomas J.(arquidiócesis de San Francisco), Respuestas a 101 preguntas sobre ética empresarial, México, Panorama Editorial, S.A. de C.V., 1998, 154 pp

#### **Capítulo 4**

SCHWARTZ, Howard y JACOBS, Jerry, Sociología cualitativa, México, Ed. Trillas, 1998, pp.100-106

TAYLOR, S.J., y BOGDAN, R., Introducción a los métodos cualitativos de la investigación, España, Paidós Básica, 2000, p.105.

CARNEGIE en MILOCCO, Gualberto Dr., Una aproximación al rol social de las empresas, en línea, Internet 20 de febrero de 2002, disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com)