



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

I CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN COMPETITIVIDAD

Ponencia

“ESTRATEGIAS SUSTENTABLES CON BASE EN LA AUTORREGULACIÓN MEDIOAMBIENTAL” Caso: Los envases de productos refresqueros

Área del conocimiento: Desarrollo Sustentable

Autor: Dr. Humberto Palos Delgadillo
Profesor Investigador del Centro Universitario de Ciencias Económico
Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

Línea de investigación: Estrategias, Calidad y Desarrollo Sustentable

TEL. Trab. 01 (3) 37703300 Ext. 5304

E-MAIL: humpalos@cucea.udg.mx.

Periférico Norte No. 799 Núcleo Los Belenes

Edificio. “N-204” Apartado Postal 2738

C.P. 45100 Zapopan, Jalisco, México

Octubre del 2007

“ESTRATEGIAS SUSTENTABLES CON BASE EN LA AUTORREGULACIÓN MEDIOAMBIENTAL”

Caso: Los envases de productos refresqueros

RESUMEN.

Las empresas constituyen uno de los agentes que mayor daño ocasionan al entorno receptor, razón por la cual se han establecido regulaciones de carácter obligatorio por los países del mundo. México no es la excepción.

Estas empresas se enfrentan además, a otras exigencias sociales de atender los aspectos medioambientales, aún no exista reglamentación alguna al respecto, de ahí la importancia de atender las autorregulaciones que en esta materia puedan hacerlo y vallan más allá del cumplimiento legal.

La estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica identificar las oportunidades y amenazas, así como evaluar las debilidades y fortalezas. En consecuencia, la estrategia debe combinar las oportunidades con la capacidad empresarial y lograr el equilibrio óptimo entre lo que la empresa quiere y lo que realmente puede hacer.

Por ello, en el presente trabajo, se analiza la perspectiva medioambiental que tienen los gerentes de mandos medios de dos empresas refresqueras representativas del ramo, como la opinión de sus clientes de plazas comerciales ubicadas en la zona metropolitana de Guadalajara, con relación al manejo y disposición final de los envases de esos productos y la necesidad de que estos tengan un seguimiento por la propia empresa generadora de los mismos, para evitar que estos se conviertan en residuos sólidos domésticos que contaminen al medio ambiente. Se concluye, que la atención a esta problemática es una área de oportunidad y constituye una ventaja competitiva de la que se pueden formular estrategias sustentables para lograr un mejor y mayor posicionamiento en los consumidores.

ABSTRACT

Companies are one of the most harmful agents to the receiver's environment. This has forced countries in the world to create more regulations that have to be obligatory. Mexico is not the exception.

These companies have to face some other social restrictions about environment. Although, there's not a specific regulation in this aspect, companies must attend to those self-regulations that are part of it and that go beyond legal accomplishment.

Company's strategy is basically a rational activity that implies identifying opportunities and threats, as well as evaluating weaknesses and strengths. Consequently, the strategy must combine the opportunities with the enterprise capacity and obtain the optimal balance between what the company wants and what it can really do.

For this reason, the middle managers' environmental perspective of two representative companies in the soft drinks branch is analyzed in the present paper. Part of it is the opinion that their customers from the metropolitan zone of Guadalajara have in relation to the handling and disposal of the packages of their products. They have decided to make the creator companies, the responsible of the respective pursuit of the process to avoid contamination of the environment though domestic solid remains.

Concluding that the attendance to this problem is an opportunity area and constitutes a competitive advantage where feasible strategies can be formulated in order to obtain a better and greater positioning in the consumers.

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la preocupación por la conservación del medio ambiente ha llevado a la sociedad civil, a los gobiernos de los países y a las empresas a establecer mecanismos de regulación y autorregulación que eviten el daño ambiental.

En México se cuenta con instrumentos de gestión ambiental relativos a las actividades industriales, entre los que se encuentran: los estudios de riesgo, las normas oficiales mexicanas, la regulación directa de materiales y residuos peligrosos y riesgo, la regulación directa de las actividades industriales, las auditorías ambientales, los instrumentos económicos, los criterios ecológicos, las instancias de verificación, control y vigilancia, entre otros.

Sin embargo, independientemente de estas características y finalidades jurídicas, las empresas acatan dichas exigencias a regañadientes ya que consideran que las leyes ambientales disminuyen su competitividad al aumentar sus costos. Por contraparte, un enfoque flexible como es la autorregulación, puede promover la innovación en las empresas. Es decir, en general, las empresas suelen preferir las disposiciones o gestiones de carácter voluntario cuyos objetivos son los resultados y no los métodos, ya que estas, al ser más flexibles, promueven la acumulación de conocimientos y competencias estratégicas, y favorecen la competitividad.

En este sentido, el presente trabajo trata de responder con acciones que aprovechen la problemática que representan los envases de las empresas refresqueras y se convierta el manejo de estos residuos en una ventaja competitiva lo que finalmente además de cumplirse con la normatividad oficial, se valla más allá de dicho cumplimiento.

II. MARCO TEÓRICO

El empresario es el actor que se encarga de organizar los elementos del entorno para transformarlos en los recursos necesarios para la producción; esto es, en capital, trabajo y tecnología. Su éxito depende del aprovechamiento de las oportunidades del entorno para obtener ganancias. La actividad esencial del empresario es la toma de decisiones innovadoras y su instrumentación, lo cual requiere por un lado, una permanente búsqueda de información, de conocimientos y relaciones sociales que le permitan captar las oportunidades que ofrece el entorno y su empresa. La instrumentación a su vez, requiere una estrategia de manejo de los recursos físicos y humanos para evitar riesgos y minimizar pérdidas (*Pérez Lizaur 1994:12-18*).

En ese sentido, el compromiso con el medio ambiente tiene que traducirse en estrategias y planes de acción. Las estrategias ambientales más usuales se refieren a acciones de prevención, de posicionamiento y de desarrollo de productos. La prevención implica introducir cambios en los procesos que representan una amenaza para el ambiente. El posicionamiento se refiere a un reajuste

interno de la empresa respecto a su entorno para reforzar su compromiso ante las nuevas necesidades y mantener su competitividad. El reajuste puede traducirse en una reorganización de la empresa o en su reestructuración productiva. El desarrollo de productos implica una inversión en nuevas tecnologías para encontrar productos o materias primas alternativas no contaminantes.

La aplicación de la administración ambiental en las organizaciones como un aspecto de la autorregulación, se justifica por el hecho de que la tendencia mundial actual con relación a los mercados, se caracteriza por una demanda creciente de la sociedad en cuanto a la responsabilidad que deben asumir las organizaciones en función de mejorar la calidad del medio ambiente y al mismo tiempo la calidad de vida de sus trabajadores. Otras razones que ponen en evidencia la necesidad de que las organizaciones utilicen como estrategias para el cambio son las siguientes:

- Aumentar la conciencia de los consumidores en cuanto a la necesidad de proteger el medio ambiente, la cual se manifiesta ante todo en sus decisiones de compra
- Trabajar bajo un enfoque de autorregulación medioambiental, que conlleve a la mejora continua y con ello a la responsabilidad social de proteger el entorno receptor.

Al margen de las regulaciones que por ley tienen las empresas, se están haciendo aportes trascendentes en los aspectos relacionados con el cuidado del ambiente, la seguridad industrial y la salud de los trabajadores. Sin embargo, cada empresa responde de manera particular de acuerdo a la coyuntura y al contexto en que se desenvuelven. Su comportamiento adquiere sentido en relación con sus objetivos, con las oportunidades o con respecto al comportamiento de otros actores. Una primera forma de diferenciar sus respuestas sería en función de la racionalidad de sus estrategias, que se manifiesta en las tácticas utilizadas para enfrentar los problemas ambientales. Según Cannon (1992: 203) las respuestas pueden ser ofensivas, defensivas, indiferentes o innovadoras.

Una empresa adopta una táctica ofensiva cuando asume actitudes proactivas y agresivas para aprovechar las oportunidades del medio o cuando reacciona ante una acusación y contraataca, considerando que las presiones ecológicas pueden amenazarla. La empresa ejerce tácticas defensivas cuando necesita mantener sus posiciones y ampliar sus márgenes de libertad. Sucede frecuentemente cuando se siente víctima de nuevas expectativas sociales y las demandas socavan su competitividad; tienden entonces a rechazar proposiciones correctivas y se refugian en el secretismo o en la corrupción.

La táctica innovadora refleja una manera positiva de capitalizar las nuevas demandas y oportunidades cuando la empresa se ve en la necesidad de eliminar o cambiar ciertos insumos, procesos o líneas de productos nocivos para sustituirlos por opciones más seguras (Cannon 1992:240-245, Crozier y Friedberg, 1990:46-48).

La respuesta de los empresarios ante los nuevos imperativos ambientales, está relacionada con diferentes tipos de motivaciones que favorecen u obstaculizan las estrategias hacia el cambio ambiental. Las principales motivaciones se podrían derivar del tipo de presiones que lo obligan a tomar tal decisión, y por tanto, a definir el giro que toman sus estrategias. Las motivaciones podrían caracterizarse como sigue:

- Por iniciativa propia; se trata de aquellos empresarios que conscientes de los problemas de contaminación que generan sus empresas, deciden tomar medidas para cambiar sus procesos productivos. Son los directivos de vanguardia, que ejercen liderazgo en su ramo, que están informados y en búsqueda de soluciones a través de proveedores, asesores y cámaras.
- Por presiones de competitividad; cuando el cambio ambiental está motivado por las exigencias del mercado, por la necesidad de mejorar la calidad y/o productividad de la empresa, lo cual requiere introducir nuevas tecnologías, de preferencia, tecnologías limpias.
- Por presión de empresas líderes; es el caso de empresas que introducen tecnologías ambientales como requisito para acreditarse como proveedores de otra empresa mayor que pretende obtener una “carta de certificación” que las avale internacionalmente como empresas limpias.
- Por presión del gobierno; son las empresas que se ven obligadas legalmente a efectuar cambios para ajustarse a las normas y regulaciones estipuladas por ley, y cuya omisión o infracción conlleva sanciones, multas y la pérdida de licencias para operar.
- Por presión social; con frecuencia los cambios están motivados por un reclamo de la sociedad civil, esto es, la denuncia de la comunidad que ha sido afectada por las actividades industriales directamente y que exige la reparación del daño.
- Por imitación; cuando se recurre a imitar la experiencia de otros empresarios que han probado con éxito nuevas tecnologías.

Por otro lado, La industria nacional de refrescos y aguas carbonatadas ha tenido desde hace más de un siglo una significativa participación en la economía mexicana como generadora de actividad económica hacia un sin número de ramas industriales, así como una importante generación de empleo y creadora de polos de desarrollo en todos los estados del país. Además por su naturaleza, esta industria asigna anualmente grandes sumas de recursos a la inversión de capital fijo.

La industria embotelladora de refrescos de México cuenta con 164 plantas distribuidas en todos los Estados de la República. En cada Estado es una importante generadora de empleos, valor agregado y repercusiones productivas directa e indirectas que impactan a numerosas ramas de la actividad económica.

En el año 2004 la venta de refrescos carbonatados alcanzó 15,601 millones de litros que se distribuyeron a través de 1 millón 100 mil puntos de venta que en su mayoría son pequeños

comercios familiares. El consumo per capita se elevó a 148.1 litros anuales. Dichas cifras ubican a México en el segundo lugar mundial de producción y consumo de refrescos, después de los Estados Unidos de Norteamérica.

Aunque a menor velocidad que en años anteriores, los envases no retornables continúan incrementando su participación en la composición de empaques. En el año 2004, los no retornables elevaron su porcentaje de 63.7% a 64.6%, mientras que los empaques retornables disminuyeron de 36.3% a 35.4%.

Durante el año de 2004 continuaron los trabajos pendientes al cumplimiento de los compromisos ambientales para la recuperación de envases de plástico (PET) a través del Plan Nacional Voluntario de Manejo de Residuos operado por ECOCE, A.C., asociación conformada por miembros de la ANPRAC, tales como el sistema Coca-Cola, el sistema Pepsi-Cola y otros grupos como Cadbury, AGA de México y AGA del centro, Barrilitos Fersan, junto con otras empresas usuarias de empaques de PET dedicadas a la producción y venta de agua purificada, bebidas isotónicas, bebidas dietéticas, salsas, aderezos, especias y complementos alimenticios.

El mercado mexicano de refrescos se caracteriza por el dominio de los grupos embotelladores que presentan algunas características similares a las de un duopolio¹, Coca-Cola y Pepsi; ambos en conjunto abarcan cerca del 96% del mercado total de refrescos. Para efectos del presente análisis éste 96% se convertirá en el 100%. Estas empresas producen y distribuyen bebidas carbonatadas y en los últimos tres años han abierto su espectro al producir y/o distribuir bebidas isotónicas(estimulantes), bebidas para deportistas, bebidas elaboradas con jugo natural de frutas y recientemente productos lácteos enfocados a la población infantil. Dentro de las bebidas carbonatadas, el refresco más popular es el de cola, siendo Coca-Cola el líder con una participación estimada de 85%, seguido por Pepsi con el restante 15%. Las dos empresas producen además una amplia gama de marcas de sabores: lima, limón, manzana y guaraná, entre ellos. Las marcas de sabores de Pepsi son Mirinda, KAS, Seven-Up, Manzanita Sol, Power Punch y Garci Crespo, entre otros, siendo su participación de mercado estimada del 35%. Algunas marcas de sabores de Coca-Cola son: Fresca, Lift, Sprite y Senzao, entre otros, con una participación de mercado estimada en 65%².

En este contexto, las empresas, sobre todo las generadoras de residuos sólidos, como pueden ser los envases de los productos que lanzan al mercado, les puede presentar un obstáculo a la competitividad y desde luego condicionar su sobrevivencia.

¹ "La Industria de refrescos y aguas carbonatadas en 2004" (ANPRAC)

² [http:// www.scotiabank.com.mx/resources/sectbebidas.pdf](http://www.scotiabank.com.mx/resources/sectbebidas.pdf)

III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción problemática.

La nueva tendencia que se manifiesta en los países desarrollados, es asegurar el cumplimiento de la normatividad ambiental por parte de las empresas, además de que deben de incorporar aspectos de autorregulación en la planificación y administración, teniendo entre sus objetivos centrales la prevención y disminución de la contaminación.

Por otra parte, las empresas como productoras de bienes y servicios son generadoras de residuos, emisiones y descargas de aguas residuales a su entorno, contribuyendo con ello a una contaminación puntual que de alguna manera contempla la legislación vigente. Sin embargo, otros aspectos ambientales como los envases de productos que tienen un significativo consumo y que simplemente son parte de los desechos domésticos, los que sin ningún tratamiento previo son depositados en los vertederos de Residuos Sólidos Urbanos y por consecuencia su desaprovechamiento.

3.1.1. Identificación del problema

La generación de residuos sólidos debido a los envases de los productos que las empresas refresqueras lanzan al mercado, ya sean de vidrio plástico, PET, aluminio y otros, son focos de contaminación, que no es contemplado dentro de la regulación ambiental la recolección y reciclaje de estos, en consecuencia no se responsabilizan de darles tratamiento, como tampoco una disposición final adecuada, situación que obliga a señalar la responsabilidad social que estas tienen, de darle seguimiento, lo que a su vez puede representar un área de oportunidad, convirtiéndose en una ventaja competitiva y ser una estrategia sustentable de mercado.

3.2. Preguntas de investigación.

A partir de esta problemática, se formularon las siguientes preguntas:

Pregunta principal

¿Qué estrategias pudieran representar una ventaja competitiva con base en la autorregulación medioambiental y que sean reconocidas por todas las partes interesadas?

Pregunta de trabajo

Como la problemática medioambiental se puede convertir en un área de oportunidad sin que esto represente un obstáculo para la organización?

¿Cómo deberían comportarse las empresas refresqueras ante la problemática medioambiental que originan los envases de sus productos como residuos sólidos?

3.3. Objetivos

Objetivo general

- Formular estrategias con base en la autorregulación medioambiental, donde la recolección, reciclaje y disposición final de los envases de los productos que las empresas refresqueras lanzan al mercado represente una ventaja competitiva y sustentable.

Objetivos específicos

- Conocer la perspectiva de las empresas y su entorno comercial con respecto a la incidencia medioambiental, que permita considerarla como un área de oportunidad más que una problemática a solucionar.
- Promover medidas que conduzcan a la mejora continua del comportamiento de las empresas refresqueras ante la problemática medioambiental que originan los envases de sus productos y se vea reconocido por las partes interesadas.

3.4. Definición del tipo de la investigación

Ésta fue exploratoria en su primera parte, ya que se carecen de los instrumentos jurídicos necesarios que obliguen a las empresas darle seguimiento a los envases que como residuos sólidos domésticos generan y contaminan al medio ambiente. Posteriormente fue descriptiva para el análisis de literatura relacionada con la temática.

En ese sentido, la investigación fue de tipo cualitativo utilizándose el método del estudio de caso. Se seleccionaron dos empresas refresqueras ubicadas en la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG), mismas que se consideran representativas por el impacto significativo de sus productos.

En cuanto al trabajo de campo, se diseñaron instrumentos de recolección de datos entre ellos el cuestionario estructurado para los mandos medios de las dos empresas referidas y la encuesta para los consumidores de sus productos que frecuentan las principales plazas comerciales de esa localidad.

3.5. Diseño de los instrumentos de recolección de datos

Se elaboraron dos instrumentos, el primero dirigido a los clientes que frecuentan las plazas comerciales y el segundo a los mandos medios de las dos empresas seleccionadas.

3.5.1. Técnica de la encuesta

Como inicio de este trabajo, era necesario conocer la opinión de los clientes respecto a la incidencia medioambiental de los envases de los productos refresqueros que consume. Esta actividad requirió de visitas sistemáticas previamente planeadas a las principales plazas comerciales de la ZMG, para que de forma personalizada se respondiera a las tres preguntas de la encuesta (véase Anexo 1).

3.5.2. Técnica del cuestionario

El cuestionario fue aplicado a los gerentes de mandos medios de las empresas en cuestión. Está estructurado con diez preguntas para indagar la incidencia ambiental, su política en armonía con el

medio ambiente y si le representaría una ventaja competitiva la implantación de la autorregulación medioambiental (véase Anexo 2).

3.6. Determinación de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra de las encuestas a aplicarse a los clientes de las plazas comerciales, se estimó una proporción poblacional con determinado nivel de precisión y un determinado nivel de confianza. Así se obtuvo la siguiente fórmula:³

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 p(1 - P)}{E^2}$$

Donde:

E margen de error = 0.042.⁴

$z_{\alpha/2}$. nivel de confianza = 1.96

P proporción poblacional = 0.50

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 p(1 - P)}{E^2} = \frac{(1.96)^2 (0.50)(1 - 0.50)}{(0.042)^2} = 545$$

Por lo que en total se aplicaron 560 encuestas. Se determinaron catorce plazas por su representatividad, para ser encuestadas debido a la concurrencia masiva de los clientes, por lo cual se repartieron proporcionalmente a 38.93 encuestas por plaza, redondeándose a 40 encuestas, lo que finalmente arroja un total de 560 encuestas.

En cuanto al cuestionario, este fue determinado por consenso con las gerencias de las dos empresas seleccionadas. Se aplicaron 50 cuestionarios a los mandos medios de cada una de ellas, de acuerdo con la siguiente distribución (véase Cuadros 1 y 2).

Cuadro No. 1: Cuestionarios a los mandos medios de la empresa de Coca-Cola.

COCA-COLA	Número de Gerentes
Planta Las Fuentes	15
Planta Zapopan	15
Centro de Distribución El Álamo	05
Centro de Distribución San Rafael	05
Centro de Distribución Huentitán	05

³ Anderson / Sweeney / Williams, Estadística para Administración y Economía, pag. 307.

⁴ En encuestas de opinión que llevan a cabo organizaciones como Gallup y Harris, generalmente se establece un margen de error de 0.03 o 0.04.

Centro de Distribución Belenes	05
--------------------------------	----

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 2: Cuestionarios a los mandos medios de la empresa de Pepsi-Cola.

PEPSI-COLA	Número de Gerentes
Planta GEUSA	25
Centro de Distribución No. 1	05
Centro de Distribución No. 2	05
Centro de Distribución No. 3	05
Centro de Distribución No. 4	05
Centro de Distribución No. 5	05

Fuente: Elaboración Propia.

3.7. Recolección de datos y procesamiento de la información

En lo referente a las encuestas aplicadas en catorce plazas comerciales, resultó lo siguiente (véase Cuadros del 3).

Cuadro No. 3: Resultados de las encuestas en las catorce plazas comerciales

No.	Plaza	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg.4
1	Revolución	No=36 Muy poco=0 Poco=2 Regular=2 Completa=0	No=8 Si=32	No=7 Si=33	\$0.50=19 \$0.70=6 \$1.00=6 \$1.50=2 No pagan=7
2	Universidad	No=39 Muy poco=1 Poco=0 Regular=0 Completa=0	No=7 Si=33	No=7 Si=33	\$0.50=30 \$0.70=3 \$1.00=0 \$1.50=0 No pagan=7
3	Centro Magno	No=36 Muy poco=2 Poco=2 Regular=0 Completa=0	No=6 Si=34	No=6 Si=34	\$0.50=27 \$0.70=6 \$1.00=1 \$1.50=0 No pagan=6
4	Arboledas	No=37	No=2	No=2	\$0.50=34

		Muy poco=3 Poco=0 Regular=0 Completa=0	Si=38	Si=38	\$0.70=4 \$1.00=0 \$1.50=0 No pagan=2
5	Las Fuentes	No=36 Muy poco=1 Poco=3 Regular=0 Completa=0	No=4 Si=36	No=4 Si=36	\$0.50=28 \$0.70=3 \$1.00=4 \$1.50=1 No pagan=4
6	Galerías	No=37 Muy poco=1 Poco=2 Regular=0 Completa=0	No=11 Si=29	No=11 Si=29	\$0.50=23 \$0.70=6 \$1.00=0 \$1.50=0 No paga=11
7	La Gran Plaza	No=31 Muy poco=3 Poco=2 Regular=1 Completa=3	No=3 Si=37	No=3 Si=37	\$0.50=25 \$0.70=10 \$1.00=0 \$1.50=2 No pagan=3
8	Del Sol	No=36 Muy poco=2 Poco=1 Regular=1 Completa=0	No=5 Si=35	No=6 Si=34	\$0.50=14 \$0.70=6 \$1.00=9 \$1.50=5 No pagan=6
9	México	No=40 Muy poco=0 Poco=0 Regular=0 Completa=0	No=6 Si=34	No=6 Si=34	\$0.50=21 \$0.70=8 \$1.00=4 \$1.50=1 No pagan=6
10	El Sauz	No=40 Muy poco=0 Poco=0 Regular=0	No=13 Si=27	No=13 Si=27	\$0.50=18 \$0.70=5 \$1.00=3 \$1.50=0

		Completa=0			No paga=13
11	Patria	No=32 Muy poco=5 Poco=3 Regular=0 Completa=0	No=10 Si=30	No=11 Si=29	\$0.50=21 \$0.70=8 \$1.00=0 \$1.50=0 No paga=11
12	Tonalá	No=36 Muy poco=4 Poco=0 Regular=0 Completa=0	No=5 Si=35	No=6 Si=34	\$0.50=17 \$0.70=3 \$1.00=7 \$1.50=3 No paga=10
13	Pabellón	No=31 Muy poco=8 Poco=1 Regular=0 Completa=0	No=8 Si=32	No=10 Si=30	\$0.50=18 \$0.70=4 \$1.00=3 \$1.50=2 No paga=13
14	San Isidro	No=36 Muy poco=3 Poco=1 Regular=0 Completa=0	No=10 Si=30	No=16 Si=24	\$0.50=8 \$0.70=6 \$1.00=7 \$1.50=3 No pagan=16

Fuente: Elaboración Propia.

Resumiendo la información recabada correspondiente a las 560 encuestas aplicadas en catorce plazas comerciales, resultó lo siguiente (véase Cuadro No. 4).

Cuadro No. 4: Resumen de la información de 560 encuestas aplicadas en catorce plazas comerciales.

Pregunta	NO = 503 <i>89.82%</i>	M.Poco=33 <i>5.89%</i>	Poco=17 <i>3.04%</i>	Regular=4 <i>0.71%</i>	Compl.=3 <i>0.54%</i>
1: ¿Conoce lo que es la autorregulación medioambiental?					
Pregunta	NO = 98 <i>17.50%</i>	SI = 462 <i>82.50%</i>			
2: ¿Le reconocería un valor adicional al refresco que consuma, si considera que la empresa que lo					

produce se responsabilizara de la recolección y disposición final del envase?						
Pregunta	NO = 108 <i>19.29%</i>	SI = 452 <i>80.71%</i>				
3: ¿Si la empresa le incrementa un precio al producto, usted estaría dispuesto a pagarlo para el tratamiento final del envase?						
Pregunta	\$0.5 = 303 <i>54.11%</i>	\$0.7 = 78 <i>13.93%</i>	\$1.0 = 44 <i>7.86%</i>	\$1.5 = 16 <i>2.86%</i>	\$+1.5 = 4 <i>0.71%</i>	N.Pagan=115 <i>20.54%</i>
4: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar adicionalmente para garantizar que la empresa se encargue de los envases?						

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo que se refiere al cuestionario aplicado a los gerentes de los mandos medios, la información es la siguiente (véase Cuadros 5 y 6).

Cuadro No. 5: Resumen de la información de los 50 cuestionarios aplicados a los gerentes de mandos medios de la empresa Coca-Cola

Pregunta 01	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50
Pregunta 02	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50
Pregunta 03	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 1	Complt. = 49
Pregunta 04	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50
Pregunta 05	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50
Pregunta 06	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50
Pregunta 07	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 11	Regular = 39	Complt. = 00
Pregunta 08	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50
Pregunta 09	NO = 0	Muy Poco = 1	Poco = 20	Regular = 20	Complt. = 09
Pregunta 10	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 6: Resumen de la información de los 50 cuestionarios aplicados a los gerentes de los mandos medios de la empresa Pepsi-Cola

Pregunta 01	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50
Pregunta 02	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50
Pregunta 03	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 1	Complt. = 50
Pregunta 04	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50

Pregunta 05	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50
Pregunta 06	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 2	Complt. = 48
Pregunta 07	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 14	Regular = 35	Complt. = 01
Pregunta 08	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50
Pregunta 09	NO = 0	Muy Poco = 1	Poco = 24	Regular = 22	Complt. = 03
Pregunta 10	NO = 0	Muy Poco = 0	Poco = 0	Regular = 0	Complt. = 50

Fuente: Elaboración Propia.

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Del cuadro No. 4, se puede apreciar que un 89.82% de las personas desconocen el concepto de la autorregulación medioambiental, lo cual implica, incremento de la basura doméstica y con eso mayores índices de contaminación ambiental cuando no lo regula la normatividad en la materia. Del mismo cuadro, se ilustra que el 82.5% de las personas le reconocen un valor adicional al refresco si la empresa se responsabiliza de su recolección y disposición final del envase utilizado. De igual forma el 80.71% de ellos, están dispuestos a pagar una diferencia en el costo del refrescos, sin que esto les afecte en su economía ya que está compensado por una mejor calidad de vida para sus todos los habitantes de la ciudad, lo cual se traduce en bienestar y salud familiar. Finalmente el 54.11% de la población encuestada, se inclina a un pago adicional de \$0.50 por refresco para su tratamiento y en menor cantidad, hasta un 79.46% de los consumidores están dispuestos a pagar adicionalmente un monto, solo un 20.54% de los encuestados no pagarían algún costo adicional, argumentando que esto le corresponde a la industria generadora solventarlo con las ganancias generadas por sus productos.

Los Cuadros Nos 5 y 6, relacionados con los cuestionarios aplicados a las empresas involucradas en este trabajo, revelan la incidencia ambiental como parte fundamental en la misión, rigiéndose dentro de sus objetivos a la preservación del entorno. La alta dirección considera el aspecto ambiental en la toma de sus decisiones como parte de la cultura organizacional y marketing para competir en el mercado como industrias limpias. Además la industria cuenta con programas ambientales a los cuales les asigna los recursos necesarios para el cumplimiento de los mismos. Sin embargo, se puede apreciar que aún existen niveles bajos de conciencia para evitar el deterioro del medio ambiente, argumentando que no vivirán lo suficiente para poder soportar las incidencias de la contaminación.

Aunque las empresas realizan estudios para conocer las áreas de oportunidad que representan sus residuos de envases analizando la problemática y ser atendida, aún desconocen el concepto de la autorregulación medioambiental y su aplicación en sus productos. Están convencidos que la forma voluntaria de actuar sin necesidad de ser obligados por la ley, representaría una estrategia,

convirtiéndose en una ventaja competitiva y una diferenciación en sus productos para seguir siendo competitivos en sus mercados.

V. LA PROPUESTA:

La gestión de una organización incluye administrar las áreas de oportunidad que se le presenten, en este caso, las identificadas por las encuestas y cuestionarios aplicados que ya han sido comentados.

Al respecto y con propósito de aprovecharlas, se formulan las siguientes estrategias:

- *Estrategia de enfoque al cliente;* las organizaciones dependen de sus clientes, y por tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras, además de esforzarse a sobrepasar las expectativas de los mismos. En este caso, se deben establecer centros de acopio que faciliten el depósito de los envases y se asegure el compromiso de su manejo y disposición final.
- *Estrategia de mejora continua y toma de decisiones basada en datos;* las decisiones efectivas se basan en un análisis de datos e información. Por lo tanto, se deben considerar los datos ya citados, para efecto de determinar tácticas específicas para la implementación del sistema de recolección, reciclaje, almacenaje y disposición final de esos residuos.
- *Estrategia de relación de mutuo beneficio con las partes interesadas;* la habilidad de la organización para crear valor se incrementa y fortalece cuando se establecen relaciones de mutuo beneficio. En este sentido, debe de preverse y facilitarse la separación de los envases en contenedores diferentes; por ejemplo los envases de plástico, PET, aluminio y vidrio respectivamente para no convertirse en parte de la basura doméstica, con la finalidad de un mejor tratamiento y disposición final.
- *Estrategia de liderazgo;* las organizaciones deben fomentar el liderazgo ya que ellos establecen el propósito, dirección y el ambiente en el cual todos sus integrantes pueden involucrarse totalmente en el logro del objetivos. En este caso, los planes, estrategias y asignación de recursos para esta problemática, deben reflejar los compromisos y cambios de cultura señalada tanto en la empresa como en la sociedad para alcanzar una Conciencia Ambiental Básica (CAB).

En cuanto a las medidas que deben instrumentarse, está el hacer compromisos a largo plazo relacionados con interesados clave: clientes, empleados, proveedores, accionistas y comunidad en general. Con respecto a las estrategias sustentables que se formulen, se requiere prever nuevas modificaciones de ley, expectativas de los clientes, otras oportunidades de negocios, requisitos cambiantes en reglamentaciones, expectativas de la sociedad, y los embates de la competencia.

VI. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

Las exigencias mundiales en materia ambiental, día con día van en aumento, ya sea de forma directa por la legislación o de manera indirecta por acciones voluntarias de gestión. Las empresas se han

visto envueltas en una serie de reestructuraciones internas con el fin de acatar estas disposiciones. Las exigencias mundiales en materia ambiental, es cada vez más prioritaria, sea de manera obligatoria o voluntaria y México no es la excepción. La planeación estratégica es una herramienta que ayuda a las organizaciones a establecer sus planes estratégicos, tácticos y operativos de manera integral, incluyendo los temas medioambientales, como es el reciclaje y destino final de los residuos sólidos, entre los que se destacan en este trabajo, los envases de los productos que la empresas refresqueras ubicadas en la ZMG lanzan al mercado. En este sentido, la autorregulación puede considerarse como una estrategia para convertir esta problemática en área de oportunidad y a la vez constituir una ventaja competitiva.

Es necesario que a partir del conocimiento de la perspectiva medioambiental que se tiene tanto de los gerentes de los mandos medios de las empresas del estudio como de los consumidores encuestados, se determine en que medida las estrategias son validas y deben ser cumplidas. A este respecto, es necesario que las empresas sean más flexibles que en otras épocas, ahora lo único constante es el cambio, y la capacidad que tengan para adaptarse a los cambios, les permitirá desarrollar ventajas competitivas en relación con su entorno.

Desde luego, una de las limitaciones de este trabajo, es la de dirigir la investigación sólo a un segmento de la muestra representativa de catorce plazas comerciales lo que restringe los efectos derivados de las condiciones de ese nicho. Sin embargo, abre la puerta a la necesidad de realizar investigaciones posteriores para determinar la aplicabilidad de estos resultados a otros segmentos del mercado consumidor.

VII. BIBLIOGRAFIA

Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. Editorial Pearson 8ª. Edición, México, DF.

ANPRAC, (2004). *La industria de refrescos y aguas carbonatadas*.

Cannon, T. (1992). *La responsabilidad de la empresa*. Financial Times y Eds. Folio, Barcelona, España.

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. Alianza Editorial Mexicana, México.

Pérez Lizaur, M. S. (1994). *El empresario, la tecnología y el poder. Dos empresas en un cambio estructural*. Tesis de doctorado en Antropología social. Universidad Iberoamericana.

Páginas Web Consultadas:

<http://www.eco-label.com>

http://www.ces-cv.es/conferencias_medio_ambiente/segundas/3.pdf

<http://www.scotiabank.com.mx/resources/sectbebidass.pdf>

<http://www.manueljodar.com/pua/pua2.htm>

<http://www.nodo50.org/ecologistas/accion/reisduos/domesticos.htm>

<http://www.allbusiness.com/periodicals/article/722298-1.html>

VIII. ANEXOS

Anexo No. 1

Encuesta aplicada a los clientes de plazas comerciales	
Nombre de la plaza:.....	
Fecha:.....	

1.- ¿Conoce Usted lo que es la autorregulación medioambiental?				
No	Muy poco	Poco	Regular	Completamente
2.- ¿Le reconocería un valor adicional al refresco que consuma, si considera que la empresa que lo produce se responsabilizara de la recolección y disposición final del envase?				
Si				No
3.- ¿Si la empresa le incrementa un precio al producto usted, estaría dispuesto a pagarlo para el tratamiento final del envase?				
Si				No
4.- ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar adicionalmente para garantizar que la empresa se encargue de los envases?				
\$ 0.50	\$ 0.70	\$ 1.00	\$ 1.50	Más de \$ 1.50

Anexo No. 2

Cuestionario aplicado a los Mandos Medios				
1.- ¿Se considera la incidencia ambiental en la misión de la empresa?				
No	Muy poco	Poco	Regular	Completamente
2.- ¿En que medida la empresa tiene objetivos de mejora ambiental?				
No tiene	Muy poco	Pocos	Regular	Muchos
3.- ¿La empresa cumple con los objetivos de mejora ambiental?				
No	Muy poco	Poco	Regular	Completamente
4.- ¿Considera la alta dirección de la empresa el aspecto ambiental en la toma de decisiones?				
No	Muy poco	Poco	Regular	Completamente

5.- ¿Cuenta la empresa con un programa ambiental y la asignación de los recursos necesarios?	No	Muy poco	Poco	Regular	Completamente
6.- ¿La empresa cumple con el programa ambiental designado?	No	Muy poco	Poco	Regular	Completamente
7.- ¿El personal de todos los niveles ha realizado propuestas para controlar, recolectar, reciclar y darles una disposición final adecuada a los desechos de los envases generados por la empresa?	No	Muy poco	Poco	Regular	Completamente
8.- ¿Se realizan estudios para conocer las áreas de oportunidad que representan sus residuos de envases para conocer la problemática y ser atendida?	No	Muy poco	Poco	Regular	Completamente
9.- ¿Tienen conocimiento que es la autorregulación ambiental y del impacto que tendría en sus productos finales?	No	Muy poco	Poco	Regular	Completamente
10.- ¿Considera que la autorregulación ambiental representaría una estrategia de mercado convirtiéndose en una ventaja competitiva?	No	Muy poco	Poco	Regular	Completamente