

“Año del Centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VILLAHERMOSA.**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.**

**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL.**

**“ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS VARIABLES DEL CONTEXTO EN LA  
SUSTENTABILIDAD DENTRO DE FEMSA LOGÍSTICA SURESTE UNIDAD  
VILLAHERMOSA.**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL**

**PRESENTA**

**LIC. GUADALUPE MARTINEZ VICHEL**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DR. JOSÉ LUÍS MENESES HERNÁNDEZ**

**VILLAHERMOSA, TABASCO MÉXICO OCTUBRE 2017.**



## ÍNDICE

### Contenido

ÍNDICE .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRAC .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	1
Antecedentes de la investigación .....	2
Planteamiento del problema.....	3
Justificación.....	3
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos .....	4
Delimitación del problema.....	4
Metas de la investigación .....	4
Identificación de la variable (diseño de la investigación).....	4
Formulación de la hipótesis .....	4
Tipo de investigación .....	5
Capítulo I Marco de Referencia .....	6
1.1 Marco Contextual.....	6

1.1.1 Sustentabilidad a nivel internacional .....	6
1.1.2 Sustentabilidad a nivel nacional .....	7
1.1.3 Sustentabilidad a nivel estatal.....	8
1.2 Generalidades de la organización.....	10
1.2.1 FEMSA Logística .....	12
1.2.2 Filosofía .....	13
1.2.3 Misión.....	13
1.2.4 Visión.....	13
1.2.5 Nuestra Gente .....	14
1.2.6 Soluciones.....	14
1.2.7 Propuesta de valor de FEMSA Logística: .....	14
1.2.8 Sostenibilidad .....	15
1.2.9 Estrategias de sostenibilidad.....	15
1.2.10 Sistema Integral de Calidad FEMSA Logística.....	16
Capítulo II Marco Teórico. ....	17
2.1 Sustentabilidad .....	17
2.1.1 Conceptos de sustentabilidad.....	17
2.2 Dimensiones o escenarios de la sustentabilidad.....	18
2.2.1 Escenario económico de la sustentabilidad .....	19
2.2.2 Escenario sociocultural.....	19

	IV
2.2.3 Escenario natural .....	20
2.3 Agenda de desarrollo post-2015.....	21
2.4 La sustentabilidad organizacional .....	49
2.4.1 Concepto de sustentabilidad organizacional y responsabilidad social empresarial.....	49
Capítulo III Metodología de la investigación.....	52
3.1 Método de análisis estructural .....	54
3.2 Método de Prospectiva Mactor.....	63
Capítulo IV Método utilizado de Prospectiva Mactor .....	68
4.1 Selección y Presentación de Actores .....	68
4.1.1 Descripción de actores .....	69
4.2 Selección y Presentación de objetivos.....	70
4.2.1 Descripción de los objetivos.....	71
4.3 Aplicación del instrumento de evaluación .....	72
4.3.1 Matriz de Influencias Directas (MID) .....	72
4.3.2 Matriz de posiciones simples (1MAO).....	74
4.3.3 Matriz de posiciones valoradas de Actores x Objetivos (2MAO).....	74
4.3.4 Matrices de posiciones ponderadas valoradas (3MAO) .....	75
4.4 Generación de tablas de resultados .....	76
Ver tablas y figuras.....	76

Capitulo V Análisis .....	77
5.1 Variables.....	77
5.1.1 Variable Servicio al Cliente.....	77
5.1.2 Variable Cultura.....	79
5.1.3 Variable Medio ambiente y Responsabilidad Social .....	82
CONCLUSIÓN .....	91
RECOMENDACIONES .....	92
REFERENCIAS .....	93
Lista de Tablas .....	95
Lista de figuras .....	102

**AGRADECIMIENTOS**

***“MEXICO ESTÁ DE PIE “***

A DIOS

A LA VIDA

A LA NATURALEZA

**A MIS HIJOS EDUARDO Y ALEJANDRA**

A MIS PROFESORES

AL ITVH

A JUAN

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

A MI

**“Si en el camino caes o resbalas, sacúdete y continua tu camino... Ahora ya sabes por donde no debes volver a pasar.”**

## RESUMEN

El presente trabajo está diseñado para el análisis del impacto de las variables del contexto en la sustentabilidad de las organizaciones específicamente en FEMSA Logística Sureste Unidad Villahermosa y en el cual se logró investigar la incidencia que tienen las variables del contexto en la misma.

En la revisión de la bibliografía sobre el tema de sustentabilidad y el impacto que tiene sobre el desarrollo sostenible de las organizaciones, se analizó el contexto y las variables que están incidiendo en el desarrollo sustentable y consolidarse dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que la empresa ha considerado dentro de sus estrategias de sustentabilidad para seguir maximizando sus recursos y reforzar las iniciativas existentes en materia de sostenibilidad, y de esta manera enfocar estratégicamente los esfuerzos para gestionar y mitigar el impacto de sus productos, servicios y actividades, y adaptarlos a mejorar su entorno de constantes cambios para favorecer así, la transformación positiva de las comunidades.

El trabajo de investigación está dividido en cinco capítulos, los cuales detallo de la siguiente manera:

El capítulo uno aborda partiendo del marco contextual de la investigación en donde se destacan los puntos de la sustentabilidad desde el ámbito internacional, nacional y estatal y a su vez se enmarcan las generalidades de la organización.

El segundo capítulo se integra el marco teórico en donde se exponen conceptos de sustentabilidad al igual que las dimensiones en donde se desarrollan: las variables como son el económica, sociocultural y nacional y; se detalla la agenda de desarrollo post-2015.

El tercer capítulo está enfocado a la metodología de la investigación donde es utilizado el método de prospectiva por medio del análisis estructural y método prospectiva Mactor y juego de actores

En el cuarto capítulo se da a conocer la presentación del caso, es decir, se hace un análisis de los resultados obtenidos a través del método Mactor, que se enfoca fundamentalmente en la determinación de los actores y objetivos estratégicos de la organización.

En el quinto capítulo se presenta el análisis de la interpretación de la entrevista realizada a un directivo de la organización y el análisis del método utilizado en el capítulo anterior.

Finalmente se presenta un apartado en el que se incluyen recomendaciones y conclusión de la presente investigación.

## ABSTRAC

The present work is designed for the analysis of the impact of the context variables on the sustainability of the organizations specifically in FEMSA Logística Sureste Unidad Villahermosa and in which it was possible to investigate the incidence of the variables of the context in the same.

In the review of the bibliography on sustainability and its impact on the sustainable development of organizations, the context and variables that are affecting sustainable development and consolidate within the Sustainable Development Objectives (ODS) which the company has considered within its sustainability strategies to continue to maximize its resources and reinforce existing initiatives in the area of sustainability, and thus strategically focus efforts to manage and mitigate the impact of its products, services and activities, and adapt them to improve its environment of constant changes to favor, thus, the positive transformation of the communities.

The research work is divided into five chapters, which I detail as follows:

Chapter one approaches starting from the contextual frame of the investigation where the points of the sustainability stand out from the international, national and state scope and in turn the generalities of the organization are framed.

The second chapter integrates the theoretical framework in which concepts of sustainability are presented as well as the dimensions in which they are developed: the variables such as economic, sociocultural and national; the post-2015 development agenda is detailed.

The third chapter is focused on the methodology of the research where the prospective method is used through the structural analysis and prospective method Mactor and stakeholder

In the fourth chapter, the presentation of the case is presented, that is, an analysis of the results obtained through the Mactor method, which focuses mainly on the determination of the actors and strategic objectives of the organization.

The fifth chapter presents the analysis of the interpretation of the interview conducted to a manager of the organization and analysis of the method used in the previous chapter.

Finally, a section containing recommendations and conclusion of the present investigation is presented.

## INTRODUCCIÓN

Es necesario tomar en cuenta que el crecimiento acelerado de la humanidad ha generado un impacto integral a nivel global. Hoy en día se debe considerar el término de la sustentabilidad como aspecto fundamental en cualquier sistema, ya sea de servicio o de transformación, dado que esto permitirá tener un mejor crecimiento y desarrollo dentro y fuera de la organización.

Por lo tanto, esto permitirá dar respuesta a los requerimientos de los clientes internos y externos, lo que generará el desarrollo sostenible y equitativo en la organización. Aspecto determinante para lograr la competitividad en un ambiente sumamente cambiante.

A partir de este mes de septiembre de 2017 se tienen que considerar y revalorar tantos aspectos como sea posible para que tanto las empresas, gobierno y sociedad en general adoptemos la cultura de la sustentabilidad como un estilo de vida que nos permita preservar lo que aún nos da la naturaleza, es importante señalar que la introducción a este trabajo de investigación ha sido valorada debido a los acontecimientos naturales que se han presentado a partir del 7 y 19 de septiembre y tomando mayor interés en el tema aquí desarrollado.

La sustentabilidad en las organizaciones debe de tomar fuerza para que verdaderamente sea aplicada y se pueda generar un crecimiento en todos los recursos y elementos que integran la misma, tomando en consideración las variables del contexto.

## **Antecedentes de la investigación**

La presente investigación surge con el interés de conocer si la iniciativa privada implementa la sustentabilidad en sus procesos, y de qué forma es aplicada; y teniendo la oportunidad de conocer a uno de los colaboradores de una empresa trasnacional me di a la labor de documentarme y posteriormente platicar con él, obteniendo información que me llevo al desarrollo de esta investigación.

La incidencia que puedan tener en la organización las variables del contexto: cultural, económica, social, tecnológica, ambiental y política.

La variable cultural incide en la sustentabilidad, porque es lo que poseen las personas de manera intangible, considerándose 3 factores importantes en ellas: Valores, Costumbres y Tradiciones.

La variable económica influye en la sustentabilidad no la más importante, pero si un factor preponderante para la sobrevivencia tangible de la organización.

La variable Social, influye ya que refleja la capacidad de integración de los grupos sociales que integran a las organizaciones, y que le dan la capacidad para desarrollar procesos de calidad.

La variable tecnológica, el ritmo vertiginoso de la tecnología influye en el crecimiento de la modernidad en las organizaciones, para colocarse de manera competitiva con otras organizaciones en los actuales contextos globalizados.

La variable ambiental se considera con un enfoque integral ya que se mide en ella tanto el aspecto tangible como el intangible, de lo que sucede de manera interna y externa a la organización, ya sea en el medio ambiente natural o en el medio ambiente organizacional.

La variable política tiene relación con las demás variables dado que, el impacto de los factores que surjan de la misma puede generar cambios bruscos e inoperantes desde el punto de vista de la planificación generada por el contexto.

### **Planteamiento del problema**

El contexto actual enmarca cambios significativos en la sustentabilidad, dentro de FEMSA Logística Sureste Unidad Villahermosa, los directivos están preocupados porque no se han podido cumplir los objetivos de sustentabilidad debido a que no alcanzan sus metas en el control de la emisión de gases, el cambio de su flotilla vehicular, en el uso de tecnologías limpias y combustibles alternos, para abastecer las operaciones vehiculares de una manera sostenible, reduciendo así el consumo de combustibles fósiles, y que hasta el momento, no se cuenta con un escenario claro que permita visualizar la problemática y como lograr la estabilización de las operaciones diarias.

### **Justificación**

Es necesario realizar un estudio del efecto de las variables del contexto que afectan la sustentabilidad de la organización, para conocer la situación actual y evaluar de este modo las diferentes propuestas que permitan analizar el impacto que las variables tienen en el desarrollo de la organización. De no realizar una investigación se incrementarían problemas para la empresa tales como mala imagen con los clientes, perder mercado ante los competidores, incumplimiento en las entregas de sus productos, debido a que la organización tiene dentro de sus programas estrategias de sostenibilidad para maximizar y reforzar sus iniciativas existentes en materia de sostenibilidad.

### **Objetivo general**

Analizar el impacto de las variables del contexto en la sustentabilidad del FEMSA Logística Sureste Unidad Villahermosa, para hacer las recomendaciones a los directivos de las principales incidencias que afectan a la sustentabilidad de la empresa.

### **Objetivos específicos**

Realizar un estudio integral de la sustentabilidad del contexto dentro de FEMSA Logística Sureste Unidad Villahermosa.

Generar un análisis del impacto de las variables del contexto en la sustentabilidad.

### **Delimitación del problema**

El problema por resolver se centra en un estudio de la sustentabilidad en FEMSA Logística Sureste Unidad Villahermosa: el análisis integral de la sustentabilidad. Se contempla realizarse en un periodo de dos años (septiembre 2015 a julio 2017).

### **Metas de la investigación**

Obtener un escenario integral del nivel de la sustentabilidad actual.

### **Identificación de la variable (diseño de la investigación)**

Dependiente: sustentabilidad

Independientes: Variables Económica, Social, Cultural, Tecnológica, Política y Ambiental.

### **Formulación de la hipótesis**

La sustentabilidad de FEMSA Logística Sureste Unidad Villahermosa depende directamente de las variables del contexto. (Económica, Social, Cultural, Tecnológica, Política y Ambiental).

## Tipo de investigación

El tipo de investigación para este trabajo es:

**Exploratoria:** La investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, reside en que al conocer y practicar sus principios y procedimientos permite desarrollar las habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para construir datos, información y conocimiento los cuales aportaran al desarrollo de la investigación la generación de un modelo integral, ya que se llevó a cabo una recolección, organización y análisis de información sobre la sustentabilidad, particularmente de aquellas características de la sustentabilidad que se han aplicado con éxito en una empresa multinacional de manera real y no solamente teórica.

**Correlacional:** este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación.

Si dos variables están correlacionadas y se conoce la magnitud de la asociación, se tiene base para predecir, con mayor o menor exactitud. Pero también se llega dar que aparentemente dos variables estén relacionadas, pero que en realidad no sea así.

**No experimental:** ya que aun cuando se desarrolle un modelo se requiere de varios años para su implementación, por lo que sería motivo de otro trabajo y de las adecuaciones que requiera el modelo y su implementación.

## Capítulo I Marco de Referencia

### 1.1 Marco Contextual

#### 1.1.1 Sustentabilidad a nivel internacional

En la actualidad oímos por doquier la expresión "desarrollo sostenible", pero ¿qué significa realmente? ¿De qué manera la producción y el consumo lo afectan? ¿La globalización de la economía la está ayudando u obstaculizando? ¿Se puede medir la sostenibilidad a través de las herramientas tradicionales del análisis económico? ¿Qué pueden hacer los gobiernos, las empresas y las personas para fomentarla?

La OCDE genera información, investigación y recomendaciones de políticas sobre muchos temas relacionados con el desarrollo sostenible, incluidos el cambio climático, la cooperación con los países en desarrollo y la responsabilidad social corporativa. Esenciales La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): Desarrollo sostenible se basa en esa experiencia. Señala que, para ser sostenible, el desarrollo debe basarse en el avance simultáneo de tres áreas: la economía, la sociedad y el medio ambiente. (Suárez M. , 2014)

La Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD), establecida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el 19 de diciembre de 1983, definió el concepto de sustentabilidad como un modo de vida individual que parte de una forma particular hasta llegar de una forma general al desarrollo sustentable como el “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades que tienen las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. (Informe Brundtland, 2017)

Las empresas han venido enfrentando diferentes presiones ciudadanas que pueden ser observadas a escala global y también local. Estas presiones apuntan a las diferentes

responsabilidades sociales de las empresas, entre las que es posible distinguir ámbitos como el respeto a los derechos de los trabajadores, propios o de proveedores internacionales; el respeto a clientes; el respeto al medio ambiente y la convivencia con la flora y fauna, entre otros. Estos temas no se extinguen en esta lista y, en su conjunto, constituyen parte del eje de la que hoy se hace llamar "empresa sustentable". Esta sustentabilidad de los negocios no es solo económica-financiera sino, además, precisa de un análisis de los distintos grupos de interés y de la visión de las generaciones futuras en la gestión de los negocios, expresadas en el compromiso ambiental. (Suárez A. , 2013)

### **1.1.2 Sustentabilidad a nivel nacional**

Ser verde no es sólo atractivo, hoy es un valor necesario. Sin embargo, no todas las empresas mexicanas usan correctamente los recursos naturales.

2015 fue un año de hitos históricos. Se conmemoró el 70° Aniversario de las Naciones Unidas, finalizó el periodo de 15 años establecido para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y se logró un Acuerdo en París sobre cambio climático.

Este año también abrió una nueva oportunidad para mostrar nuestro compromiso y poner en marcha la nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada en septiembre por los 193 Estados Miembros en la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible 2015.

Esta es una agenda universal, transformadora e integrada que anuncia un punto de inflexión histórico para nuestro mundo. Es un plan de acción para acabar con la pobreza en todas sus dimensiones, de manera irreversible, en todas partes, y sin dejar a nadie atrás.

Se trata de garantizar la paz y la prosperidad, y forjar alianzas con las personas y el planeta. Los integrados, interrelacionados e indivisibles 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible

(ODS) son las metas de la gente y demuestran la escala, la universalidad y la ambición de esta nueva agenda.

Es así, que a partir del 2016 los liderazgos en las naciones serán puesto a prueba. Las y los líderes tendrán que tomar las medidas en sus países y movilizar los recursos financieros. Al tiempo que el Sistema de las Naciones Unidas pondrá a disposición de los gobiernos su experiencia en políticas de desarrollo sostenible y gobernabilidad en todas las fases de la implementación de estos objetivos globales.

Desde el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ofrece apoyo a los gobiernos con el fin de que puedan reflejar la nueva agenda global en los planes y políticas nacionales de desarrollo.

Esta labor se encuentra en marcha en el país, a petición del Gobierno de México, a quien se ha acompañado en el monitoreo y evaluación de los ODM y se han comprometido a seguirlo haciendo ahora para la implementación de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible.

Este Informe de resultados 2014-2015 “Desarrollo sostenible e inclusivo para las personas y el país” integra un nuevo enfoque centrado en lograr el próximo gran adelanto del desarrollo: ayudar a los países a alcanzar en forma simultánea la erradicación de la pobreza y una reducción significativa de las desigualdades y la exclusión. (PNUD, 2016)

### **1.1.3 Sustentabilidad a nivel estatal**

El crecimiento económico y de la población en el Estado de Tabasco han generado impactos negativos en el ambiente, por lo que es prioritario restaurar los ecosistemas, aprovechar de manera sustentable los recursos naturales y racionalizar el uso de la energía.

La falta de planeación en materia ambiental y los efectos de los procesos hidroclimatológicos han contribuido a la modificación drástica de las características del

territorio, como son la reducción de la cobertura vegetal, que conduce a la pérdida de suelos y a la cada vez menor capacidad de infiltración, ocasionando mayores volúmenes de escurrimiento superficial e inundaciones, azolvamiento y/o erosión de las cuencas y cauces de ríos, en un proceso cíclico.

En Tabasco no se puede hablar de energía sin abordar la presencia de la industria petrolera, que ha sido fundamental en el desarrollo económico de la entidad y el país, con un costo ambiental, social y cultural, derivado de los impactos negativos de la industria en la producción primaria debido a la contaminación de suelos, agua y aire, así como los daños patrimoniales originados por sus actividades en 16 municipios del estado.

Con el propósito de contribuir a la viabilidad de los objetivos prioritarios del Gobierno del Estado, es conveniente avanzar hacia la construcción de consensos para la implementación de una estrategia de transversalidad enfocada a la armonización de la planeación, diseño y ejecución de políticas sectoriales orientadas a la restauración, conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales. (Tabasco, 2013)

En donde la participación debe ser tanto en el sector público como privado y de la ciudadanía en general, debe ser con un enfoque integral y analizando las diferentes variables del contexto y considerando las variables que tengan mayor incidencia en el crecimiento y desarrollo del mismo, lo cual generará un desarrollo sostenible en los diferentes ámbitos del Estado y fomentando una educación ambiental en toda la población.

## 1.2 Generalidades de la organización

La información presentada en este apartado fue proporcionada por la empresa para el desarrollo de la investigación y se transcribe textualmente de acuerdo con el material proporcionado por la empresa.

La empresa Fomento Económico Mexicano S.A. de C.V. mejor conocida como FEMSA, es la compañía líder de bebidas más grande en América Latina, exportando sus productos a Estados Unidos, y países selectos en América Latina, Europa y Asia.

En 1890 surge FEMSA, en Monterrey, N.L. México, cuando Isaac Garza, José Calderón, José A. Muguerza, Joseph M. Schnaider, entre otros empresarios establecieron la Cervecería Cuauhtémoc, cimentando los valores que han sido la base del desarrollo de la compañía hasta nuestros días.

El 20 de octubre de 1899 se fundó Fábrica de Vidrios y Cristales, como un proveedor interno de abastecimiento de botella de vidrio cerrando al poco tiempo.

Posteriormente en 1909 nace Vidriera Monterrey hoy Vitro.

La integración estratégica vertical de Cervecería Cuauhtémoc se inicia en 1936, con el establecimiento de Famosa de hermetapas para la producción de cerveza. Las operaciones de empaque se expandieron en 1957 con la producción de etiquetas y empaques flexibles. Durante este período, las operaciones de FEMSA formaron parte de lo que se conoció como el “Grupo Monterrey”, que también incluían participaciones en la banca, aceros y otras operaciones de empaque.

En 1974, el Grupo Monterrey se dividió en dos ramas de descendientes de las familias fundadoras de Cervecería Cuauhtémoc. El acero y las operaciones de empaque dieron origen a la creación de Corporación Siderúrgica S.A. (más tarde se consolidaría como Grupo Industrial

Alfa, S.A. de C.V.), que sería controlado por la familia Garza Sada, y las operaciones de bebidas y bancarias originaron la creación de Fomento Económico Mexicano (FEMSA), cuyo control recayó en familia Garza Lagüera.

Las acciones de FEMSA cotizaron por primera vez en la Bolsa Mexicana de Valores el 19 de septiembre de 1978. A finales de los años 1970 e inicios de los 1980, FEMSA diversificó sus operaciones mediante adquisiciones y extiende sus operaciones a agua mineral y de refrescos, además de iniciar las operaciones de las tiendas de conveniencia “Oxxo” y realiza inversiones en la industria hotelera, de la construcción, de autopartes, alimenticia y pesquera, éstas últimas posteriormente fueron desincorporadas.

En agosto de 1982, a causa de la crisis económica, el gobierno mexicano decide suspender el pago de la deuda externa y nacionaliza la banca mexicana. En 1985, FEMSA adquiere la Cervecería Moctezuma S.A. que era la tercera cervecería más importante de México.

FEMSA realizó una extensa reestructuración corporativa y financiera que finalizó en diciembre de 1988.

En octubre de 1991, FEMSA adquiere una participación mayoritaria en Bancomer S.A. de C.V., la cual se realizó dentro del proceso de reprivatización del sistema bancario durante el Gobierno de Carlos Salinas de Gortari.

En 1998, FEMSA realizó una simplificación de su estructura de capital y registró ADSs en el New York Stock Exchange, Inc.

En mayo del 2003, su subsidiaria Coca-Cola FEMSA expandió sus operaciones en Latinoamérica adquiriendo el 100% de Panamco, entonces la más grande embotelladora de refrescos de Latinoamérica (con sede en San Juan, Puerto Rico) en términos de volumen de

ventas en el 2002. A través de la adquisición de Panamco, Coca-Cola FEMSA empezó con la producción y distribución de la marca de bebidas de Coca-Cola en territorios adicionales en México, Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia y Venezuela así como el embotellado de agua, cerveza y otras bebidas en algunos de estos territorios.

### **1.2.1 FEMSA Logística**

Es una empresa subsidiaria de FEMSA que forma parte de la división de Negocios Estratégicos y está dedicada a proveer servicios logísticos integrales.

Fue establecida en abril de 1998 para brindar ventajas competitivas en las operaciones logísticas de las unidades de negocio de FEMSA y participar en el mercado abierto en Latinoamérica.

Actualmente se encuentra operando en 7 países de Latinoamérica y siendo el proveedor de servicios logísticos más grande de México en términos de ventas.

Cuenta con más de 21,000 colaboradores comprometidos a trabajar con pasión, calidad y seguridad en los servicios que requieren los clientes. Este equipo cuenta con experiencia y competencias para atender los requerimientos de los clientes de forma eficiente en oportunidad y costo.

Son ganadores por 11 años seguidos del Premio Nacional de Seguridad de la Asociación Nacional del Transporte Privado (ANTP) y por 12 años acreedores del reconocimiento Empresa Socialmente Responsable.

En FEMSA Logística, se ofrece un servicio integral de logística inteligente a un amplio grupo de giros industriales. Las soluciones están construidas de manera especializada alrededor de la realidad de cada cliente, lo que genera el mejor diseño operativo para satisfacer las

necesidades específicas; elevando el nivel de calidad con el que cada uno opera y sirve a sus respectivos clientes.

Se tiene una amplia experiencia en el desarrollo de ingeniería vehicular y mediante ésta, ofrecemos más de 1,000 vehículos a la medida de las necesidades los clientes, por ejemplo, con unidades de fleteo urbano tipo Kaboobie, fleteo interurbano tipo Toluco y remolques tipo túnel para facilitar las maniobras de carga y descarga.

Dentro de su cultura organizacional está el establecer metas y ordenamientos, son premisas fundamentales para toda compañía. Su misión y visión van dirigidas al cumplimiento óptimo de objetivos en un futuro, entre otros puntos inmersos dentro de su cultura que a continuación se presentan:

### **1.2.2 Filosofía**

La misión y visión de FEMSA Logística señalan nuestra razón de ser, definen la dirección de nuestros esfuerzos como compañía y nos ayudan a planear las estrategias que nos impulsen al éxito en nuestros objetivos.

### **1.2.3 Misión**

Generar valor económico y social a través de soluciones para la cadena de suministros de nuestros clientes.

### **1.2.4 Visión**

Somos la compañía líder en Latinoamérica en servicios integrales de logística, con fuerte presencia en Norteamérica

### **1.2.5 Nuestra Gente**

Nuestro recurso más valioso es nuestra gente. El equipo de FEMSA Logística está conformado por especialistas en las diversas operaciones, enfocados en el desarrollo, implementación y ejecución de las soluciones logísticas más adecuadas para cada cliente.

A través de programas de capacitación y mejora continua buscamos potenciar al máximo las competencias de nuestros colaboradores y su progreso en la empresa.

Así mismo, nos interesamos por atraer y retener a la mejor gente, integrando a nuestro equipo personas con talento, comprometidas con nuestra Visión, que vivan nuestros Valores y que posean un alto deseo de superación, pasión por el servicio al Cliente y la excelencia.

Reconocemos el esfuerzo genuino de nuestra gente ya que es gracias a ellos que hemos cosechado éxitos, por esto estamos comprometidos con el crecimiento integral de nuestros colaboradores y deseamos que sientan orgullo de pertenecer a FEMSA Logística.

### **1.2.6 Soluciones**

FEMSA Logística ofrece soluciones logísticas integrales adaptadas a las necesidades de su empresa.

Estamos comprometidos con la generación de valor para nuestros clientes, por lo que nuestras soluciones están construidas a la medida de las necesidades de su operación buscando el diseño operativo más eficiente.

### **1.2.7 Propuesta de valor de FEMSA Logística:**

Prácticas operativas enfocadas a la ejecución impecable y a la eficiencia en costos apoyado por un Sistema Integral de Gestión.

- Estricto cumplimiento de lo acordado con el cliente.
- Tecnología especializada para cada servicio.

- Importante escala para cumplir niveles de servicios y disminuir costos.
- Alta capacidad en el diseño de vehículos especializados.
- Empresa Socialmente Responsable con alto enfoque en la seguridad y prevención de accidentes.

### **1.2.8 Sostenibilidad**

Nuestros logros son el resultado de la suma de acciones con visión de largo plazo, sustentada en una filosofía propia basada en los valores, los principios humanos sociales, y el trabajo como guía para trascender y servir a la comunidad.

Desde nuestro origen hace más de 120 años, en FEMSA hemos buscado la creación simultánea de valor económico, social y ambiental que asegure la sostenibilidad del negocio y contribuya a la transformación positiva de nuestras comunidades.

### **1.2.9 Estrategias de sostenibilidad**

Nuestra Estrategia de Sostenibilidad de largo plazo nos ayuda a maximizar y reforzar las iniciativas existentes en materia de sostenibilidad, alinear y enfocar estratégicamente los esfuerzos, y adaptarnos mejor a un entorno de constantes cambios para favorecer así el mejoramiento de nuestras comunidades.

La Estrategia de Sostenibilidad está representada en un esquema con la forma de un árbol, el cual tiene como eje base nuestra ética y valores que forma las raíces. Vive y crece a través de tres ejes rectores.

Dentro de estos ejes, los de Nuestra Gente y Nuestro Planeta están directamente relacionados con las actividades de nuestras operaciones. Mientras que el eje de Nuestra Comunidad incluye acciones que realizamos en conjunto con otras instituciones que forman parte de nuestro entorno.

Cada uno de los ejes, simula las ramas del árbol, y las hojas representan nuestras áreas de acción a través de las cuales enfocamos nuestros esfuerzos.

### **1.2.10 Sistema Integral de Calidad FEMSA Logística**

En FEMSA Logística tenemos un Sistema de Gestión de Calidad llamado SIC (Sistema Integral de Calidad).

Dentro de la estrategia de crecimiento y consolidación de FEMSA Logística se definió que todos sus negocios operen bajo un esquema de Calidad Institucional que permita:

Sistematizar el aseguramiento de resultados en beneficio de:

Cliente

Accionista

Empleado

Comunidad

#### **Política del Sistema Integral de Calidad**

Todo el personal de FL estamos comprometidos a trabajar con Calidad en los Servicios Integrales de Logística que requieren nuestros clientes, buscando siempre la ejecución impecable y la mejora continua que les desarrollen ventajas competitivas y resulten en una relación a largo plazo.

#### **Objetivos de Calidad**

Mejorar la evaluación del Servicio a Cliente

Generar ahorros a clientes

Generar utilidad económica creciente en FL

Se presenta Estructura Orgánica de Femsa y Femsa Logística.

Ver figura 1.

## Capítulo II Marco Teórico.

### 2.1 Sustentabilidad

Hoy en día hablamos mucho de sustentabilidad, pero ¿en verdad sabemos el significado y la importancia que tiene?, es necesario que todas las generaciones presentes y futuras tengan este conocimiento y la conciencia de aplicarlo en los diversos contextos que nos permitan generar un desarrollo sustentable.

#### 2.1.1 Conceptos de sustentabilidad

"Satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las propias." (Informe Brundtland, 2017)

“Sustentabilidad, es el equilibrio que existe entre una comunidad y su medio para satisfacer sus necesidades”. (Suárez M. , 2014)

El término sustentabilidad refiere al equilibrio existente entre una especie con los recursos del entorno al cual pertenece. La sustentabilidad, lo que propone es satisfacer las necesidades de la actual generación, pero sin que por esto se vean sacrificadas las capacidades futuras de las siguientes generaciones de satisfacer sus propias necesidades, es decir, algo así como la búsqueda del equilibrio.

Según la Real Academia Española, “sostenibilidad” es la cualidad de “sostenible”. Si algo es sostenible significa que se puede sostener. Cuando lo utilizamos para calificar, por ejemplo, a la producción de energía o al desarrollo económico, estamos afirmando que ambos procesos se pueden o se deben sostener. Esto se relaciona muy bien con la tendencia de preocuparnos por los recursos naturales o el bienestar de nuevas generaciones. Producción de energía sostenible implica que se debe sostener por sí sola, es decir, que pueda sostenerse a través del tiempo.

Similarmente, un desarrollo económico sostenible sería aquél que busca un crecimiento económico y un mayor bienestar para la sociedad que se pueda sostener a través del tiempo.

Podríamos entonces calificar de “sostenible” a algo que se puede sostener en el tiempo.

Si algo es sustentable significa que se puede defender con razones o argumentos, o sea, que se puede sustentar o sostener. Podemos defender que la tierra es redonda porque tenemos mucha evidencia para sustentarlo. Ahora bien, si decimos que buscamos un desarrollo ambiental o económico sustentables (como se utiliza en muchas ocasiones), estaríamos afirmando que buscamos un tipo de desarrollo que se pueda defender con razones o argumentos. ¿Esto tiene sentido? Pues depende. Si estoy proponiendo un modelo de desarrollo, probablemente quiero que sea sustentable porque quiero que otros creen en mis argumentos y creen que mi modelo funciona. Si quiero que mi modelo de desarrollo se sostenga en el tiempo (que siga creando desarrollo en el futuro), entonces queremos que sea sostenible.

## **2.2 Dimensiones o escenarios de la sustentabilidad**

Como ya se mencionó, la sustentabilidad consiste en algo más que el medio ambiente, por esa razón, para su estudio y análisis esta se divide en tres dimensiones o escenarios principales:

1. Económico
2. Sociocultural
3. Natural o ambiental

Ver figura 2.

### **2.2.1 Escenario económico de la sustentabilidad**

Todo proceso o actividad económicamente activo debe demostrar su sustentabilidad ecológica, la cual se define como la capacidad de un sistema (o un ecosistema) de mantener su estado en el tiempo, conservando para ello los parámetros de volumen, tasas de cambio y circulación invariables, o haciendo fluctuar dichos parámetros cíclicamente en torno a valores promedio. Asimismo, también se deben considerar tres diferentes políticas para alcanzar la sustentabilidad ecológica:

1. Una tasa sobre la destrucción de capital natural, con el fin de reducir o eliminar la destrucción del mismo.
2. La aplicación del principio contaminador-pagador aplicado a productos contaminadores, de tal forma que incentive a los productores a mejorar el entorno.
3. Tener un sistema de aranceles ecológicos que permita a los países aplicar las dos políticas anteriores sin forzar a sus productores a moverse a otros lugares con el objetivo de mantener la competitividad.

### **2.2.2 Escenario sociocultural**

Sustentabilidad social, se considera que se alcanza la sustentabilidad social cuando los costos y los beneficios son distribuidos de manera adecuada y equitativa tanto entre el total de la población actual (equidad intrageneracional) como entre las generaciones presentes y futuras (equidad intergeneracional). Desde un punto de vista social, los agentes sociales y las instituciones desempeñan un papel muy importante en el logro del desarrollo sostenible a través de una correcta organización social, que permita el desarrollo duradero y de las técnicas adecuadas, como las inversiones en capital humano o, por ejemplo, el incremento de la cohesión social. La interacción y conexión entre la sustentabilidad económica, la sustentabilidad ecológica

y la sustentabilidad social suponen la búsqueda de un equilibrio entre la eficiencia económica (asignación óptima), la equidad social (distribución óptima) y la escala óptima del subsistema económico. Aunque en teoría este sería el objetivo deseable, en la práctica, conseguirlo resulta difícil debido a que cada disciplina da más importancia a unos objetivos que a otros, lo que implica, en muchos casos, la necesidad de establecer prioridades; no obstante, aún sigue siendo un objetivo clave encontrar un enfoque de política que integre estas tres dimensiones. En términos de desarrollo sustentable también debe entenderse que la sociedad depende de su medio ambiente y su desarrollo económico, para poder satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida. Adicionalmente, el desarrollo sustentable provee la riqueza necesaria a la sociedad en todos sus ámbitos; por ejemplo, para realizar inversiones en ciencia y tecnología, con el objetivo de proteger el medio ambiente y mantener la salud y el bienestar de todos los ciudadanos se busca obtener fondos destinados a esta área. Sin embargo, se busca que dicho desarrollo esté basado en incrementos a la productividad y no en el abuso insustentable de los recursos naturales. De esta manera, se pueden plantear como objetivos prioritarios los siguientes:

1. El desarrollo sustentable.
2. Promover la equidad.
3. Mejorar la calidad de vida de toda la población.
4. Proteger la salud de los ecosistemas y al mismo tiempo hacer un uso sustentable de los recursos naturales.

### **2.2.3 Escenario natural**

Como su nombre lo indica, el escenario natural tiene como objetivo estudiar con detalle las perturbaciones ambientales y los factores físicos que determinan el entorno ambiental. Esta dimensión o escenario surge de la premisa que sostiene que el futuro del desarrollo depende de la

capacidad que tengan los actores institucionales y los agentes económicos para conocer y manejar, según una perspectiva a largo plazo, los recursos naturales renovables y su medio ambiente. Desde esta perspectiva, es indispensable prestar especial atención a la biodiversidad, principalmente a los recursos naturales indispensables para la vida en la Tierra, como el suelo, el agua y la flora, que son los factores que en un plazo menor determinan la capacidad productiva de determinados espacios. (Suárez M. , 2014)

### **2.3 Agenda de desarrollo post-2015**

En la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, llevada a cabo en septiembre de 2015, los Estados Miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en donde se incluyen los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático y que de los ODS y que están dentro del Marco Estratégico de Sostenibilidad FEMSA. Este proyecto se basa en la Ética y Valores, y se enfoca en la Gente, en la Comunidad y en el Planeta y están enmarcados dentro de sus seis objetivos de sustentabilidad.

Helen Clark, Administradora del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) menciona que “Este año, los líderes mundiales tienen la oportunidad sin precedentes de poner el mundo en la senda del desarrollo incluyente, sostenible y resiliente”.

Los ODS, también conocidos como Objetivos Mundiales, se basan en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), ocho objetivos contra la pobreza que el mundo se comprometió a alcanzar en 2015. Los ODM, adoptados en 2000, apuntan a una serie de áreas que, incluidos la reducción de la pobreza, el hambre, las enfermedades, la desigualdad de género y el acceso al agua y saneamiento. Se han hecho enormes progresos en los (ODM), lo que muestra el valor de

una agenda unificadora apoyada por metas y objetivos. A pesar de este éxito, la indignidad de la pobreza no se ha terminado para todos.

Los nuevos Objetivos Mundiales y la agenda para el desarrollo sostenible van mucho más allá de los ODM, abordando las causas fundamentales de la pobreza y la necesidad universal de desarrollo que funcione para todas las personas.

La Administradora del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Helen Clark, mencionó que "este acuerdo marca un hito importante al poner nuestro mundo en un curso integrador y sostenible. Si todos trabajamos juntos, tenemos la oportunidad de cumplir las aspiraciones de los ciudadanos de paz, prosperidad y bienestar, y de preservar nuestro planeta". (México, 2016)

Ver figura 3.

### **Objetivo 1: Poner fin a la pobreza**

Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

Erradicar la pobreza en todas sus formas sigue siendo uno de los principales desafíos que enfrenta la humanidad. Si bien la cantidad de personas que viven en extrema pobreza disminuyó en más del 50% (de 1.900 millones en 1990 a 836 millones en 2015), aún demasiados seres humanos luchan por satisfacer incluso las necesidades más básicas.

A nivel mundial, más de 800 millones de personas aún viven con menos de US\$1,25 al día y muchos carecen de acceso a alimentos, agua potable y saneamiento adecuados. El crecimiento económico acelerado de países como China e India ha sacado a millones de personas de la pobreza, pero el progreso ha sido dispar. La posibilidad de que las mujeres vivan en situación de pobreza es desproporcionadamente alta en relación con los hombres, debido al acceso desigual al trabajo remunerado, la educación y la propiedad.

Los avances también han sido limitados en otras regiones, como Asia Meridional y África subsahariana, donde vive el 80% del total mundial de quienes se encuentran en condiciones de extrema pobreza. Se espera que esta tasa aumente debido a las nuevas amenazas que plantean el cambio climático, los conflictos y la inseguridad alimentaria.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible constituyen un compromiso audaz para finalizar lo que comenzamos y terminar con la pobreza en todas sus formas y dimensiones de aquí a 2030. Esto requiere centrarse en aquellos que viven en situaciones vulnerables, aumentar el acceso a recursos y servicios básicos y apoyar a las comunidades afectadas por conflictos y desastres relacionados con el clima.

Para el año 2014, en México se estimó que un total de 55.3 millones de personas (46.2% de la población) vivían en condición de pobreza y 11.4 millones de personas (9.5% de la población) en condición de pobreza extrema.

Erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo. Se considera pobreza extrema a las personas que viven con menos de 1,25 dólares al día.

Reducir al menos a la mitad la proporción de personas que viven en pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.

Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos, incluidos niveles mínimos, y lograr, para 2030, una amplia cobertura de las personas y vulnerables.

Garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la micro financiación.

Fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras crisis y desastres económicos, sociales y ambientales.

Garantizar una movilización importante de recursos procedentes de diversas fuentes, incluso mediante la mejora de la cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles a los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, para poner en práctica programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones.

Crear marcos normativos sólidos en los planos nacional, regional e internacional, sobre la base de estrategias de desarrollo en favor de los pobres que tengan en cuenta las cuestiones de género, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza.

### **Objetivo 2: Hambre Cero**

Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

Poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.

Poner fin a todas las formas de malnutrición, y abordar las necesidades de nutrición de las adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas de edad.

Duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, respetando el medio ambiente y la biodiversidad de cada región.

Asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático,

los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad del suelo y la tierra.

Mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados y sus especies silvestres conexas, entre otras cosas mediante una buena gestión y diversificación de los bancos de semillas y plantas a nivel nacional, regional e internacional, y garantizar el acceso a los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales y su distribución justa y equitativa, como se ha convenido internacionalmente.

Aumentar las inversiones, incluso mediante una mayor cooperación internacional, en la infraestructura rural, la investigación agrícola y los servicios de extensión, el desarrollo tecnológico y los bancos de genes de plantas y ganado a fin de mejorar la capacidad de producción agrícola en los países en desarrollo, en particular en los países menos adelantados.

Corregir y prevenir las restricciones y distorsiones comerciales en los mercados agropecuarios mundiales.

Adoptar medidas para asegurar el buen funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios y sus derivados a fin de ayudar a limitar la extrema volatilidad de los precios de los alimentos.

### **Objetivo 3: Buena salud**

Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades

Reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100.000 nacidos vivos.

Poner fin a las muertes evitables de recién nacidos y de niños menores de 5 años.

Poner fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles.

Reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles.

Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.

Para 2020, reducir a la mitad el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico en el mundo.

Garantizar el acceso universal a servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos la planificación familiar, información y educación, y la integración de la salud reproductiva en las estrategias y los programas nacionales.

Lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios básicos de salud de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas inocuos, eficaces, asequibles y de calidad para todos.

Reducir considerablemente el número de muertes y enfermedades causadas por productos químicos peligrosos y por la polución y contaminación del aire, el agua y el suelo.

Fortalecer la aplicación del Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud para el Control del Tabaco en todos los países, según proceda.

Apoyar la investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos contra las enfermedades transmisibles y no transmisibles que afectan primordialmente a los países en desarrollo y facilitar el acceso a medicamentos y vacunas esenciales asequibles de conformidad con la Declaración relativa al Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio y la Salud Pública.

Aumentar sustancialmente la financiación de la salud y la contratación, el desarrollo, la capacitación y la retención del personal sanitario en los países en desarrollo, especialmente en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.

Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial.

#### **Objetivo 4: Educación de calidad**

Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Asegurar que las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.

Garantizar que niñas y niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.

Asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.

Aumentar el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

Eliminar las disparidades de género en la educación y garantizar el acceso igualitario de las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los

niños en situaciones de vulnerabilidad, a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional.

Asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética.

Garantizar que todos los estudiantes adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, en particular mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otros medios.

Construir y adecuar instalaciones escolares que respondan a las necesidades de los niños y las personas discapacitadas y tengan en cuenta las cuestiones de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.

Para 2020, aumentar a nivel mundial el número de becas disponibles para países en desarrollo.

Aumentar considerablemente la oferta de maestros calificados, en particular mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo.

### **Objetivo 5: Igualdad de género**

Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas

Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.

Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.

Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerado mediante la prestación de servicios públicos, infraestructuras y la formulación de políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familiar, según proceda en cada país.

Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

Garantizar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos.

Emprender reformas que otorguen a la mujer el derecho en condiciones de igualdad a los recursos económicos, así como el acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.

Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer.

Adoptar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

### **Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento**

Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable segura y asequible para todos.

Lograr el acceso a servicios de saneamiento e higiene adecuados y equitativos para todos y poner fin a la defecación al aire libre, prestando especial atención a las necesidades de las mujeres y las niñas y las personas en situaciones de vulnerabilidad.

Mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad del porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial.

Aumentar el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua.

Implementar la gestión integrada de los recursos hídricos a todos los niveles, incluso mediante la cooperación transfronteriza, según proceda.

Proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos.

Ampliar la cooperación internacional y el apoyo prestado a los países en desarrollo para la creación de capacidad en actividades y programas relativos al agua y el saneamiento, como los de captación de agua, desalinización, uso eficiente de los recursos hídricos, tratamiento de aguas residuales, reciclado y tecnologías de reutilización.

Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento.

### **Objetivo 7: Energía asequible y sostenible**

Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos

Para 2030, garantizar el acceso universal a servicios de energía asequibles, confiables y modernos.

Para 2030, aumentar sustancialmente el porcentaje de la energía renovable en el conjunto de fuentes de energía.

Para 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética.

Para 2030, aumentar la cooperación internacional a fin de facilitar el acceso a la investigación y las tecnologías energéticas no contaminantes, incluidas las fuentes de energía renovables, la eficiencia energética y las tecnologías avanzadas y menos contaminantes de combustibles fósiles, y promover la inversión en infraestructuras energéticas y tecnologías de energía no contaminante.

Para 2030, ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios de energía modernos y sostenibles para todos en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus respectivos programas de apoyo.

### **Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico**

Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos un 7% anual en los países menos adelantados.

Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrandó la atención en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra.

Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros.

Mejorar progresivamente, para 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, de conformidad con el marco decenal de programas sobre modalidades sostenibles de consumo y producción, empezando por los países desarrollados.

Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.

Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, a más tardar en 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas,

Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para alentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.

Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso en el contexto del Marco Integrado Mejorado de Asistencia Técnica Relacionada con el Comercio para los Países Menos Adelantados.

Para 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.

### **Objetivo 9: Industria, innovación, infraestructura**

Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, con especial hincapié en el acceso equitativo y asequible para todos.

Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, a más tardar en 2030, aumentar de manera significativa la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados.

Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.

Para 2030, mejorar la infraestructura y reajustar las industrias para que sean sostenibles, usando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos

industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países adopten medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.

Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando sustancialmente el número de personas que trabajan en el campo de la investigación y el desarrollo por cada millón de personas, así como aumentando los gastos en investigación y desarrollo de los sectores público y privado para 2013.

Facilitar el desarrollo de infraestructuras sostenibles y resilientes en los países en desarrollo con un mayor apoyo financiero, tecnológico y técnico a los países de África, los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo.

Apoyar el desarrollo de tecnologías nacionales, la investigación y la innovación en los países en desarrollo, en particular garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas

Aumentar de forma significativa el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por facilitar el acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados a más tardar en 2020.

### **Objetivo 10: Reducir inequidades**

Reducir la desigualdad en y entre los países

Para 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional.

Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de los resultados, en particular mediante la eliminación de las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y la promoción de leyes, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.

Adoptar políticas, en especial fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.

Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros mundiales y fortalecer la aplicación de esa reglamentación.

Velar por una mayor representación y voz de los países en desarrollo en la adopción de decisiones en las instituciones económicas y financieras internacionales para que estas sean más eficaces, fiables, responsables y legítimas.

Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, entre otras cosas mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas.

Aplicar el principio del trato especial y diferenciado para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, de conformidad con los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio.

Alentar la asistencia oficial para el desarrollo y las corrientes financieras, incluida la inversión extranjera directa, para los Estados con mayores necesidades, en particular los países menos adelantados, los países de África, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus planes y programas nacionales.

Para 2030, reducir a menos del 3% los costos de transacción de las remesas de los migrantes y eliminar los canales de envío de remesas con un costo superior al 5%.

### **Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles**

Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Para 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales.

Para 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación vulnerable, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad

Para 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para una planificación y gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.

Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo.

Para 2030, reducir de forma significativa el número de muertes y de personas afectadas por los desastres, incluidos los relacionados con el agua, y reducir sustancialmente las pérdidas económicas directas vinculadas al producto interno bruto mundial causadas por los desastres, haciendo hincapié en la protección de los pobres y las personas en situaciones vulnerables

Para 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.

Para 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad.

Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales mediante el fortalecimiento de la planificación del desarrollo nacional y regional.

Para 2020, aumentar sustancialmente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan y ponen en marcha políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles.

Proporcionar apoyo a los países menos adelantados, incluso mediante la asistencia financiera y técnica, para que puedan construir edificios sostenibles y resilientes utilizando materiales locales.

### **Objetivo 12: Consumo responsable y producción**

Garantizar modalidades de consumo y protección sostenibles

Aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados, teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo.

Para 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.

Para 2030, reducir a la mitad el desperdicio mundial de alimentos per cápita en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y distribución, incluidas las pérdidas posteriores a las cosechas.

Para 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir de manera significativa su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de reducir al mínimo sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.

Para 2030, disminuir de manera sustancial la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.

Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.

Promover prácticas de contratación pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales.

Para 2030, velar por que las personas de todo el mundo tengan información y conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.

Apoyar a los países en desarrollo en el fortalecimiento de su capacidad científica y tecnológica a fin de avanzar hacia modalidades de consumo y producción más sostenibles.

Elaborar y aplicar instrumentos que permitan seguir de cerca los efectos en el desarrollo sostenible con miras a lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

Racionalizar los subsidios ineficientes a los combustibles fósiles que alientan el consumo antieconómico mediante la eliminación de las distorsiones del mercado, de acuerdo con las circunstancias nacionales, incluso mediante la reestructuración de los sistemas tributarios y la eliminación gradual de los subsidios perjudiciales, cuando existan, para que se ponga de manifiesto su impacto ambiental, teniendo plenamente en cuenta las necesidades y condiciones particulares de los países en desarrollo y reduciendo al mínimo los posibles efectos adversos en su desarrollo, de manera que se proteja a los pobres y las comunidades afectadas.

### **Objetivo 13: Acción climática**

Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.

Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.

Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional en relación con la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

Poner en práctica el compromiso contraído por los países desarrollados que son parte en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático con el objetivo de movilizar conjuntamente 100.000 millones de dólares anuales para el año 2020, procedentes de todas las fuentes, a fin de atender a las necesidades de los países en desarrollo, en el contexto de una labor significativa de mitigación y de una aplicación transparente, y poner en pleno funcionamiento el Fondo Verde para el Clima capitalizándolo lo antes posible.

Promover mecanismos para aumentar la capacidad de planificación y gestión eficaces en relación con el cambio climático en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, centrándose en particular en las mujeres, los jóvenes y las comunidades locales y marginadas.

#### **Objetivo 14: Vida marina**

Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Para 2025, prevenir y reducir de manera significativa la contaminación marina de todo tipo, en particular la contaminación producida por actividades realizadas en tierra firme, incluidos los detritos marinos y la contaminación por nutrientes.

Para 2020, gestionar y proteger de manera sostenible los ecosistemas marinos y costeros con miras a evitar efectos nocivos importantes, incluso mediante el fortalecimiento de su resiliencia, y adoptar medidas para restaurarlos con objeto de restablecer la salud y la productividad de los océanos.

Reducir al mínimo los efectos de la acidificación de los océanos y hacerles frente, incluso mediante la intensificación de la cooperación científica a todos los niveles.

Para 2020, reglamentar eficazmente la explotación pesquera y poner fin a la pesca excesiva, la pesca ilegal, la pesca no declarada y no reglamentada y las prácticas de pesca destructivas, y aplicar planes de gestión con fundamento científico a fin de restablecer las poblaciones de peces en el plazo más breve posible, por lo menos a niveles que puedan producir el máximo rendimiento sostenible de acuerdo con sus características biológicas.

Para 2020, conservar por lo menos el 10% de las zonas costeras y marinas, de conformidad con las leyes nacionales y el derecho internacional y sobre la base de la mejor información científica disponible.

Para 2020, prohibir ciertas formas de subvenciones a la pesca que contribuyen a la capacidad de pesca excesiva y la sobreexplotación pesquera, eliminar las subvenciones que contribuyen a la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada y abstenerse de introducir nuevas subvenciones de esa índole, reconociendo que la negociación sobre las subvenciones a la pesca en el marco de la Organización Mundial del Comercio debe incluir un trato especial y diferenciado, apropiado y efectivo para los países en desarrollo y los países menos adelantados.

Para 2030, aumentar los beneficios económicos que los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países menos adelantados reciben del uso sostenible de los recursos marinos, en particular mediante la gestión sostenible de la pesca, la acuicultura y el turismo.

Aumentar los conocimientos científicos, desarrollar la capacidad de investigación y transferir la tecnología marina, teniendo en cuenta los criterios y directrices para la transferencia de tecnología marina de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental, a fin de mejorar la salud de los océanos y potenciar la contribución de la biodiversidad marina al desarrollo de los países en desarrollo, en particular los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países menos adelantados.

Facilitar el acceso de los pescadores artesanales en pequeña escala a los recursos marinos y los mercados.

Mejorar la conservación y el uso sostenible de los océanos y sus recursos aplicando el derecho internacional reflejado en la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar, que proporciona el marco jurídico para la conservación y la utilización sostenible de los

océanos y sus recursos, como se recuerda en el párrafo 158 del documento «El futuro que queremos».

### **Objetivo 15: Vida en la tierra**

Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de diversidad biológica.

Para 2020, velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales.

Para 2020, promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.

Para 2030, luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados, incluidas las tierras afectadas por la desertificación, la sequía y las inundaciones, y procurar lograr un mundo con una degradación neutra del suelo.

Para 2030, velar por la conservación de los ecosistemas montañosos, incluida su diversidad biológica, a fin de mejorar su capacidad de proporcionar beneficios esenciales para el desarrollo sostenible.

Adoptar medidas urgentes y significativas para reducir la degradación de los hábitats naturales, detener la pérdida de la diversidad biológica y, para 2020, proteger las especies amenazadas y evitar su extinción.

Promover la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y promover el acceso adecuado a esos recursos, como se ha convenido internacionalmente.

Adoptar medidas urgentes para poner fin a la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas de flora y fauna y abordar la demanda y la oferta ilegales de productos silvestres

Para 2020, adoptar medidas para prevenir la introducción de especies exóticas invasoras y reducir de forma significativa sus efectos en los ecosistemas terrestres y acuáticos y controlar o erradicar las especies prioritarias

Para 2020, integrar los valores de los ecosistemas y la diversidad biológica en la planificación nacional y local, los procesos de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y la contabilidad.

Movilizar y aumentar de manera significativa los recursos financieros procedentes de todas las fuentes para conservar y utilizar de forma sostenible la diversidad biológica y los ecosistemas.

Movilizar un volumen apreciable de recursos procedentes de todas las fuentes y a todos los niveles para financiar la gestión forestal sostenible y proporcionar incentivos adecuados a los países en desarrollo para que promuevan dicha gestión, en particular con miras a la conservación y la reforestación.

Aumentar el apoyo mundial a la lucha contra la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas, en particular aumentando la capacidad de las comunidades locales para promover oportunidades de subsistencia sostenibles.

**Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones fuertes**

Reducir considerablemente todas las formas de violencia y las tasas de mortalidad conexas en todo el mundo.

Poner fin al maltrato, la explotación, la trata, la tortura y todas las formas de violencia contra los niños.

Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos.

Para 2030, reducir de manera significativa las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de bienes robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.

Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas.

Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.

Garantizar la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades a todos los niveles.

Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial.

Para 2030, proporcionar acceso a una identidad jurídica para todos, en particular mediante el registro de nacimientos.

Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, con miras a crear capacidad a todos los niveles, en particular en los países en desarrollo, para prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.

Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible

Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

### **Objetivo 17: Alianzas para los objetivos**

Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

#### **Finanzas**

Fortalecer la movilización de recursos internos, incluso mediante la prestación de apoyo internacional a los países en desarrollo, con el fin de mejorar la capacidad nacional para recaudar ingresos fiscales y de otra índole.

Velar por que los países desarrollados cumplan cabalmente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo, incluido el compromiso de numerosos países desarrollados de alcanzar el objetivo de destinar el 0,7% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo y del 0,15% al 0,20% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados; y alentar a los proveedores de asistencia oficial para el desarrollo a que consideren fijar una meta para destinar al menos el 0,20% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados.

Movilizar recursos financieros adicionales procedentes de múltiples fuentes para los países en desarrollo.

Ayudar a los países en desarrollo a lograr la sostenibilidad de la deuda a largo plazo con políticas coordinadas orientadas a fomentar la financiación, el alivio y la reestructuración de la

deuda, según proceda, y hacer frente a la deuda externa de los países pobres muy endeudados a fin de reducir el endeudamiento excesivo.

Adoptar y aplicar sistemas de promoción de las inversiones en favor de los países menos adelantados.

### **Tecnología**

Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a ellas y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, entre otras cosas mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular en el ámbito de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología.

Promover el desarrollo de tecnologías ecológicamente racionales y su transferencia, divulgación y difusión a los países en desarrollo en condiciones favorables, incluso en condiciones concesionarias y preferenciales, por mutuo acuerdo.

Poner en pleno funcionamiento, a más tardar en 2017, el banco de tecnología y el mecanismo de apoyo a la ciencia, la tecnología y la innovación para los países menos adelantados y aumentar la utilización de tecnología instrumental, en particular de la tecnología de la información y las comunicaciones.

### **Creación de capacidad**

Aumentar el apoyo internacional a la ejecución de programas de fomento de la capacidad eficaces y con objetivos concretos en los países en desarrollo a fin de apoyar los planes nacionales orientados a aplicar todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular.

## **Comercio**

Promover un sistema de comercio multilateral universal, basado en normas, abierto, no discriminatorio y equitativo en el marco de la Organización Mundial del Comercio, incluso mediante la conclusión de las negociaciones con arreglo a su Programa de Doha para el Desarrollo.

Aumentar de manera significativa las exportaciones de los países en desarrollo, en particular con miras a duplicar la participación de los países menos adelantados en las exportaciones mundiales para 2020.

Lograr la consecución oportuna del acceso a los mercados, libre de derechos y de contingentes, de manera duradera para todos los países menos adelantados, de conformidad con las decisiones de la Organización Mundial del Comercio, entre otras cosas velando por que las normas de origen preferenciales aplicables a las importaciones de los países menos adelantados sean transparentes y sencillas y contribuyan a facilitar el acceso a los mercados.

## **Cuestiones sistémicas**

### Coherencia normativa e institucional

Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia normativas.

Mejorar la coherencia normativa para el desarrollo sostenible.

Respetar el liderazgo y el margen normativo de cada país para establecer y aplicar políticas orientadas a la erradicación de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible.

### Alianzas entre múltiples interesados

Fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidad

técnica, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, en particular los países en desarrollo.

Alentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las asociaciones.

#### Datos, supervisión y rendición de cuentas

Para 2020, mejorar la prestación de apoyo para el fomento de la capacidad a los países en desarrollo, incluidos los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, con miras a aumentar de forma significativa la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de alta calidad desglosados por grupos de ingresos, género, edad, raza, origen étnico, condición migratoria, discapacidad, ubicación geográfica y otras características pertinentes en los contextos nacionales.

Para 2030, aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir progresos logrados en materia de desarrollo sostenible y que complementen los utilizados para medir el producto interno bruto, y apoyar el fomento de la capacidad estadística en los países en desarrollo.” (Mexico, 2016)

A continuación, se presentan 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de acuerdo con la ONU y los que FEMSA integra a sus Estrategias de Sostenibilidad:

Ver tabla 1.

Generan valor en equilibrio con el medio ambiente, es parte fundamental de su Estrategia de Sostenibilidad, por lo que trabajan en la mejora constante de sus procesos, reduciendo y haciendo uso eficiente de los recursos necesarios para su operación.

Dan continuidad a las acciones encaminadas a minimizar los impactos ambientales trabajando con estrategias integrales que involucran a todas sus Unidades de Negocio, como las enfocadas a incrementar el uso de energías renovables en sus operaciones y con iniciativas específicas de acuerdo con la naturaleza de las mismas.

## **2.4 La sustentabilidad organizacional**

En los tiempos modernos finales de siglo XX y en el presente siglo XXI se tiene la creencia de que es posible dominar a la naturaleza con la fuerza del hombre, por medio de la ciencia y la tecnología y considerando la revolución verde como tema de moda y generando cambios en las conductas y en las organizaciones sociales: tendencia al consumismo y rápida obsolescencia de los productos que consume.

Por lo el logro del desarrollo sostenible implica cambios profundos a nivel empresarial para que estas sean más rentables y autosustentables en la medida que armonicen la eficiencia y la eficacia en cada uno de sus recursos y así lograr el bien común. Incrementar la participación y canalizando los recursos existentes en la sociedad hacia actividades productivas.

### **2.4.1 Concepto de sustentabilidad organizacional y responsabilidad social empresarial**

El concepto de sustentabilidad comenzó a utilizarse en la década del 80 en la expresión universalmente aceptada de *desarrollo sustentable*. Este desarrollo sustentable procura alcanzar mayor bienestar económico sin descuidar los efectos que el proceso pueda tener sobre el medio ambiente y la sociedad. Esta noción ha marcado un cambio de paradigma que implica poner en plano de igualdad tres dimensiones: crecimiento económico, equidad social y conservación del medio ambiente. En otras palabras, tal como lo expresa la propia definición del concepto, el

desarrollo sustentable tiene como objetivo satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer las suyas.

A medida que la economía se globaliza, se generan nuevas oportunidades a través de los negocios para mejorar la calidad de vida de la población. No obstante, estas oportunidades están acompañadas de riesgos. Si bien se logran mejoras en la calidad de vida de muchas personas, esto se da frecuentemente a costa de perjudicar el medio ambiente y de empeorar la calidad de vida de otras tantas personas. Las organizaciones deben encontrar formas de operar, de cambiar el impacto de sus operaciones, productos, servicios y actividades sobre el medio ambiente, la gente y las economías.

"la sociedad del conocimiento requiere organizaciones basadas en la responsabilidad. Para ello las organizaciones necesitan ser responsables por el límite de su poder, es decir, hasta donde cesan los efectos de sus acciones para poder ser legitimadas por la sociedad". Según (M. Blázquez, 2012)

Una manera de operar en este sentido viene de la mano de la responsabilidad social empresarial.

La RSE es una forma de autorregulación incorporada a la gestión del negocio, que considera los aspectos sociales y ambientales. Dicha autorregulación implica la adhesión a leyes locales, acuerdos y tratados globales y normas internacionales, con el objetivo de satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no significa el reemplazo de funciones y responsabilidades del Estado, ni se trata de un nuevo gasto para las empresas o una moda de gestión o un lujo reservado solamente para las grandes empresas. Tampoco este autor considera que haya que dejar de pensar en las utilidades y dedicarse exclusivamente a cuestiones ambientales del pasado ni asigna a la RSE la función de exculpar acciones y actitudes empresariales del pasado. Para (Volpentesta, 2011)

Según la ISO 26000, la responsabilidad de la empresa deberá extenderse a contemplar los impactos que generan sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético.

El instituto de Brasil conceptualiza a la RSE como una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de métodos empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad: preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades.

### Capítulo III Metodología de la investigación

En el presente capítulo se expone el método mediante el cual se realiza el análisis estructural de prospectiva y juego de actores.

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos. Tampoco hay que olvidar las limitaciones que impone la formalización de los problemas ya que los hombres también se guían por la intuición y la pasión. Los modelos son invenciones del espíritu para representar un mundo que no se dejará encerrar en la jaula de las ecuaciones. ¡Esto es hermoso pues, sin esta libertad, la voluntad animada por el deseo quedaría sin esperanza! Tal es la convicción que nos anima: utilizar todas las posibilidades de la razón, conociendo todas sus limitaciones, al igual que sus virtudes. Entre intuición y razón no debería existir oposición sino, por el contrario, complementariedad. Para que sea una “indisciplina” intelectual fecunda y creíble, la prospectiva necesita rigor. (Michel, 2000)

Prospectiva es “el proceso que involucra períodos iterativos de reflexión abierta, trabajo en red, consulta y discusión, conduciendo a una visión conjunta y refinada de visiones de futuro y de estrategias comunes de los involucrados ... esto es el descubrimiento de un espacio común para pensar en el futuro y la generación de aproximaciones estratégicas”. según (Cassingena Harper, 2003). (Michel, 2000)

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundándose en las empresas y las administraciones. Los años 80 y 90 han estado marcados por el desarrollo de la

planificación estratégica por escenarios especialmente entre las grandes empresas del sector energético (Shell, EDF, Elf), sin duda debido a los choques petrolíferos pasados y futuros.

Desde comienzos de los años 80, hemos trabajado en desarrollar las importantes sinergias potenciales entre prospectiva y estrategia. La síntesis efectuada se presenta bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios.

El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial.

La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere desde los años 80 a los escenarios de la prospectiva como testimonian en especial los trabajos de Michael Porter (1986). Esto no impide que los métodos y los útiles se mantengan separados. Nosotros los hemos aproximado desde 1989 partiendo del árbol de competencias desarrollado por Marc Giget (1998). (Michel, 2000)

Como todo naturalmente, la metodología estratégica definida a partir de los árboles de competencia necesita de una prospectiva del entorno competencia. Se entiende por tanto que el matrimonio entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación: el método de escenarios y el de los árboles de competencias.

Antes de presentar el esquema de la planificación estratégica por escenarios en nueve etapas, conviene recordar la definición y los orígenes del método de escenarios.

### 3.1 Método de análisis estructural

#### El análisis estructural

El análisis estructural parte del concepto de estructura; Strauss, Levi (1999) la define como "una realidad que es estudiada como un sistema cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia". (Mojica Sastoque, 1991).

Comenta el interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del Método conviene que el grupo forje su propia interpretación.

Los factores involucrados en este análisis se integran en un sistema ya que todos se interrelacionan, permitiendo ver cuáles son los más influyentes.

Para detectar los factores claves el proceso se compone de tres etapas.

Detectar los factores que conforman el problema de estudio.

Identificar la influencia de los factores entre sí mismos

Determinar cuáles factores son los más sobresalientes.

## **Detección de actores**

Esta se hace con la ayuda de expertos involucrados en la problemática que se analiza y a estos se les llama actores; para el presente se requirió la participación de siete actores.

Se forma un grupo de actores, se lleva a cabo una tormenta de ideas para que se den a conocer factores, se les proporciona un formato más importante que ocasiona la problemática de la investigación las cuales pueden ser las variables del entorno político, social, económico o cultural.

Después de esto es necesario definirlos con claridad y precisión tomando en consideración lo siguiente:

Empleo de términos impropios, evitar que se les atribuya a las palabras un sentido diferente al que tienen.

Aceptar problemas demasiado agregados, evitar que los actores agrupen problemas en uno solo.

Nombrar un problema para referirse a otro, proponer que los expertos expresen sobre el mismo.

Una vez obtenidos los factores se procede a profundizar en ellos haciendo investigación, considerando que cuando un factor no se puede cuantificar, se puede recurrir a la técnica cualitativa.

Identificar la Influencia entre actores.

Es por medio de un sistema en donde se identifiquen la manera como se relacionan los factores. El grado de influencia puede ser directa, indirecta, real o potencial.

La influencia es directa cuando el factor A influye sobre el factor B, un cambio de A modifica a B.

La influencia es indirecta cuando el factor A influye sobre el B, si el B influye sobre el C. se puede decir que A influye indirectamente sobre C.

Se considera influencia real cuando un factor influye sobre otro de manera directa o indirecta, en el momento actual. Pero si la influencia no acontece actualmente, pero puede acontecer en un futuro. La influencia es potencial.

Se procede a ordenar los diferentes factores en filas y en columnas en una matriz de doble entrada para relacionar los factores entre sí y solicitar a los expertos que indiquen si cada uno de los factores ordenados en las filas influía sobre los factores ordenados en columnas, en forma real y directa o potencial, o bien si la influencia es nula. Una vez recabado el tipo de influencia entre los factores, para poder trabajar los resultados, estos se convierten en un sistema binario de oposición, en el cual se le puede asignar el número 1 al factor que influía en forma directa ya fuera real o potencial; el número 0 para aquellos factores cuya influencia es nula.

Cuando se termina de analizar la influencia entre factores, se procede a sacar la sumatoria por filas y columnas.

La sumatoria de renglones indica el número de factores sobre los cuales influye el factor analizado y se le denomina grado de motricidad, este también puede ser representado como un porcentaje de acuerdo con la proporción que representa su motricidad en función de la sumatoria de todos los factores, al grado de motricidad expresada en porcentaje se denomina índice de motricidad.

De igual manera que se analizó la sumatoria de las filas se procede a analizarla sumatoria de las columnas, estas indicaran el grado de dependencia que tiene un factor, es decir, nos dice cuántos factores influyen sobre él. El grado de dependencia expresado como un porcentaje representa el índice de dependencia.

Los índices de dependencia y motricidad se pueden representar en un plano cartesiano, donde el índice de motricidad se ubica en el eje de la "Y", y el índice de dependencia en el eje de las "X".

En el sistema de coordenadas cartesianas, cada área representa zonas de poder, conflicto, salida y problemas autónomos

#### Zona de poder

En esta zona se localizan los factores que cuentan con el más alto índice de motricidad y el más bajo índice de dependencia. Estos factores son los más importantes porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas. Son muy fuertes y poco vulnerables. Cualquier detalle que les afecte repercutirá en todo el sistema.

### Zona de Conflictos

También puede ser llamada zona de trabajo, contiene los factores con más alta motricidad y más alta dependencia. Son factores muy influyentes, pero también altamente vulnerables. Influyen sobre los factores restantes, pero son a la vez, influidos por ellos. Son importantes porque cualquier cosa que les afecte tendrá efectos en la zona de salida.

### Zona de Salida

Se conforma con todos aquellos factores que son producto de los anteriores, y se caracteriza por tener bajos índices de motricidad, pero altos índices de dependencia.

### Zona de problemas autónomos

Los factores que aparecen en esta zona son independientes con respecto a los demás, es decir, no influyen sobre los otros, ni son influenciados por ellos, por lo que tienen motricidad y poca dependencia.

Para (Michel, 2000) La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen cómo percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia, como se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado.

## **Objetivo**

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

## **Descripción del método**

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

### Fase 1: listado de las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas

necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

#### Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural.

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable  $i$  y la variable  $j$ ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de  $n$  variables,  $n \times n - 1$  preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Señalemos, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de relleno normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%.

Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada Micmac\* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que debido a sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

### **Útiles y límites**

El interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del Micmac y conviene que el grupo forje su propia interpretación.

Los límites son los relativos al carácter subjetivo de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, tanto como las relaciones entre variables (por ello es de gran interés la relación con los actores del sistema). Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla. La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos

dicen como percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia, como se ve el propio grupo sobre si mismo y sobre el sistema estudiado. De hecho, el análisis estructural es un proceso largo que a veces se convierte en un fin en sí mismo y que no debe de ser emprendido si el sujeto de análisis no se presta a ello.

### **Conclusión practica**

Es preciso contar con varios meses para realizar un análisis estructural. Todo depende, por supuesto, del ritmo del grupo de trabajo y del tiempo dedicado. Es preciso evitar varios escollos: - subcontratar completamente el análisis estructural a un gabinete de estudios o consultor externo: toda reflexión prospectiva deberá ser efectuada por las personas que están obligadas a tomar las decisiones; - eximirse del indispensable trabajo inicial sobre las variables: el relleno de la matriz se convierte de esta forma en un hecho aleatorio y sin valor puesto que no hay ni información fiable ni lenguaje común. - repartir individualmente el relleno de la matriz, lo que puede suponer, entonces, que los resultados no tengan sentido, puesto que el análisis estructural es un útil de estructuración colectiva de ideas.

Si se evitan estos escollos, el análisis estructural es un útil de elección apropiable para una reflexión sistemática sobre un problema. El 80% de los resultados obtenidos son evidentes y confirman la primera intuición. Permiten asentar el buen sentido y la lógica del problema y sobre todo dan valor al 20% de los resultados contra intuitivos.

### **3.2 Método de Prospectiva Mactor**

#### **Analizar las estrategias de los actores**

El método Mactor que fue desarrollado en 1989 – 1990 por François Bourse y Michel Godet con motivo de los problemas de prospectiva del transporte aéreo comprende 5 fases

El método Mactor (Matriz de alianza y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones) propone un método de análisis del juego de los actores y algunas herramientas sencillas, que permiten tener en cuenta la riqueza y complejidad de la información que se debe tratar, facilitando a el analista resultados intermedios que orienten sobre algunas vertientes del problema estudiado. Tras la realización del análisis estructural que permite conocer las variables claves que condicionan el futuro de un sistema determinado, se tratará de identificar aquellos actores que ejercen una influencia y controlan de una u otra manera las citadas variables.

(Michel, 2000) señala que se trata de identificar los principales objetivos ligados a las variables clave que son perseguidos por los actores.

#### **Objetivo**

El método de análisis de juego de actores, Mactor busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.

## **Descripción del método**

Una vez concretados tanto actores como objetivos, se procederá a completar el cuadro de reacciones entre actores, por un lado, lo que permitirá calibrar la posición de fuerza de cada actor en el sistema y, por otro, el cuadro de posicionamiento de los actores frente los objetivos, a favor o en contra de ellos, para tratar de conocer las posibilidades de las alianzas o conflictos entre los actores.

Fase I. Identificar los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural.

Esta fase permite conocer o identificar aquellos actores que pueden tener alguna influencia sobre el desarrollo futuro del problema. Y su objetivo es obtener un listado de actores más o menos exhaustivo, pero que por razones de operatividad y claridad en el análisis conviene que no supere los 12-15 actores.

Una vez concretados tanto actores como objetivos, se procederá a completar el cuadro de reacciones entre actores, por un lado, lo que permitirá calibrar la posición de fuerza de cada actor en el sistema y, por otro, el cuadro de posicionamiento de los actores frente los objetivos, a favor o en contra de ellos, para tratar de conocer las posibilidades de las alianzas o conflictos entre los actores.

Fase I: Identificar los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural.

Esta fase permite conocer o identificar aquellos actores que pueden tener alguna influencia sobre el desarrollo futuro del problema. Y su objetivo es obtener un listado de actores más o menos exhaustivo, pero que por razones de operatividad y claridad en el análisis conviene que no supere los 12-15 actores.

Fase 2: Analizar las influencias entre actores y evaluar las relaciones de fuerza determinados en la matriz MIDI

Fase 3: Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados y posicionar a cada actor con respecto a cada objetivo (matriz Mao)

Fase 4: Reconocer las convergencias / divergencias (posiciones simples)

Fase 5: Formular las recomendaciones y estrategias coherentes y formar preguntas clave para el futuro.

### **Útiles y límites**

El método Mactor presenta la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y de objetivos asociados. En eso, se diferencia de las búsquedas resultantes de la teoría de juegos que desembocan frecuentemente sobre la construcción de modelos aplicados no aplicables.

El método Mactor implica un cierto número de limitaciones, principalmente concernientes a la obtención de la información necesaria. Existe una parte irreductible de confidencialidad (con todo es posible proceder a contrastes y cruzamientos de información provenientes de diversas fuentes de una manera útil). El método presupone un comportamiento coherente de todos los actores en relación con sus finalidades, lo cual se encuentra a menudo en contradicción con la realidad.

En referencia a las herramientas propuestas, el programa Mactor tal y como funciona actualmente no requiere más que dos cuadros de datos a partir de los cuales se obtienen múltiples

páginas de listados de resultados y de esquemas. Es el principal peligro que acecha a la utilización del método: se deja llevar por la cantidad de resultados y comentarios que suscitan olvidándose que todo depende de la calidad de los temas de entrada, así como de la capacidad de clasificar los resultados más pertinentes.

### **Conclusión practica**

Sobre un plano práctico, el tiempo necesario para conducir un análisis del juego de actores por medio del método Mactor (2 a 5 meses) es en general más corto que para un análisis estructural, pero el tiempo necesario para la recolección, la verificación de las informaciones y para su análisis no debe ser subestimado. Aunque el método Mactor se incluye en el método de escenarios, puede utilizarse solo, tanto con fines prospectivos como para el análisis de una situación estratégica dada.

El método Mactor aporta un valor añadido real al análisis del juego de actores por medio de herramientas que continúan siendo sencillas, múltiples en sus aplicaciones y que son capaces de tener en cuenta datos complejos

El método posee otro mérito: en gran parte cubre el déficit metodológico entre la construcción del cuadro de estrategia de los actores, su explotación, y la elaboración de los escenarios pertinentes. (Michel, 2000)

### **Límites del método**

Respecto de la recogida de la información necesaria, debe tenerse en cuenta:

La cautela de los actores a revelar sus proyectos estratégicos y los medios acción externos.

Existe una parte irreducible de confidencialidad (con todo es posible proceder a contrastes y cruzamientos de información provenientes de diversas fuentes de una manera útil).

La dificultad de representar el juego de un actor cuando las informaciones son con frecuencia contradictorias.

En cuanto a las herramientas propuestas, como siempre que se trata de herramientas, debe tenerse en cuenta el análisis y su utilización excesivamente mecánica que conduciría a ocultar las verdaderas cuestiones y errores absurdos. El método presupone un comportamiento coherente de todos actores en relación con sus finalidades, lo cual se encuentra a menudo en contradicción con la realidad. No debe subestimarse el tiempo necesario a la recogida y verificación de las informaciones, así como a su análisis.

## **Capítulo IV Método utilizado de Prospectiva Mactor**

En el presente capítulo contiene los resultados obtenidos a partir del análisis de la estrategia de actores del subsistema en FEMSA Logística Sureste Unidad Villahermosa del método Mactor que se enfoca fundamentalmente en la determinación de las motivaciones, conflictos y posibles alianzas estratégicas entre los Actores de cara al futuro, el método facilita al analista resultados intermedios que orientan sobre algunas vertientes del problema estudiado.

En diseño del análisis estructural permite conocer las variables claves que condicionan el futuro de un sistema determinado, se trata de identificar aquellos actores que ejercen una influencia y controlan de una u otra manera las citadas variables.

Se identificaron los actores relacionados con el sistema que tuvieran alguna influencia o control sobre el desarrollo futuro de las variables y se listaron los 6 objetivos estratégicos que emanan de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

El tener en cuenta la estrategia de los actores permite comprender mejor los posibles pasos de evolución y ampliar el número de rutas posibles hacia el futuro. Se identifican asuntos en juego potencialmente generadores de alianzas y conflictos ya que estos aspectos son determinantes para el futuro. Para la generación y análisis de las matrices de la estrategia de actores se usaron el método MACTOR y un software de LIPSOR (Laboratorio de Investigación en Prospectiva Estratégica y Organización, París, Francia), disponible en Internet.

### **4.1 Selección y Presentación de Actores**

Es el reconocimiento del sistema bajo estudio que tienen una influencia determinante en la evolución futura del mismo del análisis. Los actores del sistema persiguen proyectos múltiples y variados.

## **Lista de actores**

Se presenta el listado y descripción de los actores seleccionados como determinantes de

FEMSA Logística Sureste Unidad Villahermosa:

1. Cultura y valores (CV)
2. Capacitación y desarrollo (CD)
3. Desarrollo integral (DI)
4. Estilos de vida saludable (EVS)
5. Desarrollo comunitario (DC)
6. Abastecimientos sostenibles (AS)
7. Agua (Agua)
8. Energía (Energía)
9. Residuos y reciclaje (RR)

### **4.1.1 Descripción de actores**

#### **Cultura y valores (CV)**

Descripción: Conjunto de valores, comportamientos, hábitos, prácticas, conductas, experiencias, costumbres, creencias, que los caracteriza en FEMSA Logística, con las que diariamente ejecutan su trabajo

#### **Capacitación y desarrollo (CD)**

Descripción: Busca la superación personal a través del autodesarrollo y la capacitación  
Promueve el aprendizaje y apoya a la formación del personal

#### **Desarrollo integral (DI)**

Descripción: Respeto y desarrollo integral de los colaboradores

**Estilos de vida saludable (EVS)**

Descripción: Todas las personas aspiramos a la salud, a una vida productiva, al progreso. Es decir, al bienestar. Vivir en estas condiciones nos da la oportunidad de trascender y mejorar nuestro entorno, dejando legados que permanezcan en el futuro.

**Desarrollo comunitario (DC)**

Descripción: Contribuyen al desarrollo de comunidades más seguras y con mejores condiciones sociales.

**Abastecimientos sostenibles (AS)**

Descripción: Trabajan con los proveedores para reducir el impacto ambiental y social de sus acciones comerciales.

**Agua (Agua)**

Descripción: Buscan acercar soluciones para la conservación y el uso sostenible del agua que satisfagan las necesidades

**Energía (Energía)**

Descripción: Buscan alcanzar la sostenibilidad energética y contribuir a reducir las emisiones de CO2 en sus operaciones.

**Residuos y reciclaje (RR)**

Descripción: Promover la recolección y el reciclaje de empaques de plástico, fomentando una cultura de reciclaje entre sus colaboradores y las comunidades.

**4.2 Selección y Presentación de objetivos**

Estos objetivos fueron fijados en FEMSA Logística tomando en consideración los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) detallados en capítulos anteriores.

## **Lista de Objetivos**

1. Hambre cero (HC)
2. Agua limpia y saneamiento (ALS)
3. Energía asequible y no contaminante (EANC)
4. Trabajo decente y crecimiento económico (TDCE)
5. Industria, innovación, infraestructura (III)
6. Producción y consumo responsable (PCR)

### **4.2.1 Descripción de los objetivos**

#### **Hambre cero (HC)**

Descripción: Tienen diversos proyectos enfocados en hábitos saludables para sus comunidades, como el Compromiso Latinoamericano por un Futuro Saludable que recientemente lanzaron o los programas sociales con Fundación FEMSA.

#### **Agua limpia y saneamiento (ALS)**

Descripción: Sus procesos de producción garantizan el uso eficiente del agua, así como el tratamiento de agua residual. Regresamos a la naturaleza y a las comunidades toda el agua utilizada para producir nuestras bebidas.

#### **Energía asequible y no contaminante (EANC)**

Descripción: Tienen como meta para 2020 energía de manufactura en México con fuentes limpias y continúan con la búsqueda de opciones para integrar esta iniciativa en el consumo de energía en los países donde operan.

#### **Trabajo decente y crecimiento económico (TDCE)**

Descripción: Buscan el crecimiento económico a través del uso eficiente de los recursos, la promoción de un ambiente de trabajo donde exista desarrollo integral, la generación de empleo

en países de mercados emergentes y la aplicación de nuestros principios para el abastecimiento sostenible.

### **Industria, innovación, infraestructura (III)**

Descripción: Trabajan en procesos de innovación de la industria, buscando desarrollar a proveedores locales y mejorar su desempeño ambiental, por lo que para 2020 tienen como meta reducir en 20% la huella de carbono de toda la cadena de valor.

### **Producción y consumo responsable (PCR)**

Descripción: Comunican de manera anual sus resultados en materia de sostenibilidad a través del Informe de Sostenibilidad, teniendo objetivos para asegurar el consumo responsable de materias primas, el aumento en eficiencia y el fomento al reciclaje.

## **4.3 Aplicación del instrumento de evaluación**

### **4.3.1 Matriz de Influencias Directas (MID)**

Los actores establecieron sus objetivos tomando en cuenta las variables clave. Con base en esta información se elaboró el cuadro 1, donde cada actor ponderó su relación con los otros actores, tomando en cuenta los valores del 0 al 3. Donde 0 = sin influencia; 1 = Procesos; 2 = Proyectos 3 = Misión y 4 = Existencia

Ver Tabla 2

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor:

0: Sin influencia

1: Procesos

2: Proyectos

3: Misión

#### 4: Existencia

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo

0: El objetivo es poco consecuente

1: El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc ...) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos

2: El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor, es indispensable para sus proyectos

3: El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del actor, es indispensable para su misión

4: El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor es indispensable para su existencia

Utilizando el programa Lipsor Mactor, los datos del cuadro anterior fueron elevados a la N potencia, generando una matriz de influencias directas e indirectas entre los actores, indicando el número de veces que pueden producirse estas influencias, que son determinantes para la ubicación de los actores. Las influencias directas e indirectas entre actores generaron el posicionamiento de cada uno de ellos, el cual se muestra dentro del plano 1.

Ver Figura 4.

Se observó que los actores Cultura y valores (CV), Capacitación y desarrollo (CD), Desarrollo comunitario (DC), Abastecimientos sostenibles (AS), Agua (Agua), Energía (Energía) y Residuos y reciclaje (RR) se ubicaron en la zona de actores dominantes; en la zona de actores de enlace: los Estilos de vida saludable (EVS) y en la zona de actores dominantes: el Desarrollo integral (DI). Los resultados presentados en este plano, no indican la superioridad de un actor sobre otro, simplemente representa la posición que ocupan, entendiéndose que la empresa esta esta en clase mundial.

### 4.3.2 Matriz de posiciones simples (1MAO)

Partiendo de estos objetivos se le solicitó a los actores participantes reflejar su posición con respecto a los objetivos de cada uno de ellos, tomando en cuenta la valoración de: -1 = actor desfavorable a la consecución del objetivo 0 = Posición neutra y 1 = actor favorable a la consecución del objetivo. La información quedó registrada en el cuadro

*Ver Tabla 3*

-1: actor desfavorable a la consecución del objetivo

0: Posición neutra

1: actor favorable a la consecución del objetivo

Los resultados de este cuadro arrojaron una matriz de posición simple de actores por objetivos, tomando en cuenta la valoración: -1 = actor desfavorable a la consecución del objetivo; 0 = posición neutra y 1 = actor favorable a la consecución del objetivo. A través de la suma absoluta se puede visualizar el número de veces en las que los actores convergieron en sus opiniones con respecto a los objetivos; sus posiciones neutras, donde la consecución del objetivo ni entorpece ni ayuda a sus objetivos; y sus divergencias, cuando sus opiniones son contrarias al objetivo.

### 4.3.3 Matriz de posiciones valoradas de Actores x Objetivos (2MAO)

Ver Tabla 4

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo

0: El objetivo es poco consecuente

1: El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc ...) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos

2: El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos

3: El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión

4: El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia.

#### **4.3.4 Matrices de posiciones ponderadas valoradas (3MAO)**

*Ver Tabla 5*

La matriz permitió obtener un plano de convergencia de actores por objetivos, donde se visualizó la influencia de fuerza de cada actor al apoyar los objetivos. Plano 2. Plano de convergencias de actores x objetivos.

*Ver Figura 5*

Los resultados del plano 2 indican que los actores Capacitación y desarrollo (CD), Estilos de vida saludable (EVS), Desarrollo comunitario (DC), Abastecimientos sostenibles (AS), Agua (Agua), Energía (Energía) y Residuos y reciclaje (RR) presentaron su posición con respecto a los objetivos Hambre cero (HC), Agua limpia y saneamiento (ALS), Energía asequible y no contaminante (EANC), Trabajo decente y crecimiento económico (TDCE)

Industria, innovación, infraestructura (III), Producción y consumo responsable (PCR), Estos objetivos se encuentran en la zona autónomos.

Se observó que, en la zona de enlace del plano, no se encuentra ubicado ningún objetivo, pero sí el actor Cultura y valores (CV), posicionado como dominante.

Por tanto, la posición y movilidad de estos actores como enlace con los otros actores es relevante para la consecución de sus objetivos.

*Ver Figura 6*

Este gráfico destaca las convergencias más importantes entre los actores. Se entiende esta convergencia como las alianzas que se pueden establecer entre cada uno de los actores. Además

de las convergencias fuertes destacadas, el gráfico muestra otro tipo de relación, donde se visualizan convergencias relativamente importantes

Con base en estas convergencias se puede deducir que las actividades de FEMSA Logística Sureste Unidad Villahermosa han sido de fuerte relevancia, lo cual pudiera explicarse como consecuencia de las relaciones que este sector ha mantenido con los actores del entorno. Las divergencias entre actores fueron nulas ya que ninguno de ellos catalogó a los objetivos como no favorable (-1). Esto tiene su explicación en el hecho que, siendo el sector de logística con gran fuerza la zona, se ha abocado durante los últimos años a realizar proyectos para fortalecer los servicios que brindan a nivel nacional, los beneficios de estos proyectos no solo han sido para este sector, sino que los han extendido a los otros rubros del grupo FEMSA.

*Ver Figura 7*

Por tanto, la posición y movilidad de estos actores como enlace con los otros actores es relevante para la consecución de sus objetivos, que promueven la expansión de estos para que sean pilares de desarrollo de la organización.

De igual forma, han planteado la posibilidad de extender los beneficios a los demás países donde se encuentra el grupo FEMSA, estableciendo con ello alianzas estratégicas que los ayude a mantenerse como una empresa de clase mundial por excelencia, por ello algunos de los actores fijaron su posición como neutra más no contraria, quizás bajo la consideración de no perder estos beneficios.

*Ver Figura 8.*

#### **4.4 Generación de tablas de resultados**

*Ver tablas y figuras*

## Capítulo V Análisis

### FEMSA Logística Unidad Villahermosa

#### 5.1 Variables

Ver Tabla 6

##### 5.1.1 Variable Servicio al Cliente

Este aspecto es muy importante para FEMSA Logística por los servicios integrales de logística y distribución que son su razón de ser, por lo que se debe cumplir mediante la innovación y la seguridad en los servicios brindados

Implica que se identifiquen con Coca-Cola porque es el producto que los identifica en el mercado, pero debe saber que también hay empresas hermanas que le dan el empuje a las marcas principales, la rama donde estamos nosotros es la parte que se dedica a la distribución de los productos de OXXO.

##### 5.1.1.1 Sub Variables

Proceso de Entrega

Planeación de Rutas de Entrega ·

Mantenimiento de Unidades ·

Calidad del Servicio

Existen 16,000 Tiendas de Conveniencia OXXO en la República Mexicana y que los productos estén en exhibición ha generado que Femsal Logística establezca en acuerdo con Oxxo una Planeación de Rutas que se adapten a las restricciones de horario, frecuencia de entrega, cantidad de productos a entregar, temporadas, promociones, y lo principal las ciudades o comunidades donde se realizar la entrega.

Desde 17 Centros de Distribución y 9 Puntos de Transbordo en la República Mexicana, se establecen o seccionan las Zonas, Regiones o Estados que deberán ser surtidos, las 24 horas del día y los 365 días del Año.

Se cuenta con agendas de trabajo donde se analizan los pronósticos de ventas y se determina en forma automática la cantidad de bultos a entregar en forma mensual por cada una de las regiones, frecuencias de entrega así como la programación de aperturas de nuevas tiendas, con esta información se estructuran la entrega diaria y la ruta a seguir por parte del personal de Femsa Logística, teniendo como indicadores establecidos con el cliente el de la entrega Justo a Tiempo ( Ventanas de Entrega ) marcando la primera pauta en el proceso de calidad a seguir.

Para realizar esta entrega existe Equipo Especializado para el transporte de Productos Secos y Refrigerados: Camiones Thorton (papel higiénico, refrescos, jugos, aguas, etc.) y Canastillas con producto de valor ( cigarros, vinos, licores, etc) y Camionetas Isuzu para el transporte de alimentos refrigerados (sándwich, burritos, gelatinas, ), buscando en todo momento nuevas formas de traslado del producto y que se encuentre en condiciones para el consumo, desde la presentación, cuidado de la cadena de frio en los productos refrigerados hasta la caducidad del mismo. Se cuenta con una programación de mantenimiento de las Unidades los cuales se realizar en forma sistémica y el Operador en cada viaje realiza un Check List de la unidad asignada validando el funcionamiento de la Unidad y en caso de que exista algún mantenimiento urgente poder realizar el cambio antes de la carga de la Mercancía en las Unidades.

Para la Entrega de los Productos existe un proceso que asegura la entrega en tienda validando el Operador y Ayudante con el Líder o Responsable de la tienda, que lo facturado por el Cedis sea lo recibido, firmando de conformidad si no existen diferencias y en caso de haberlas

se anota en el Formato Único de Entrega (FUE) así como de comentarios adicionales, firmando y sellando cada tienda de recibido. En caso de encontrar la tienda cerrada, no contar con personal suficiente, bloqueos de carretera, o alguna situación que se le presente en la ruta asignada, el operador valida con el Responsable de la Operación de Femsa Logística, las acciones a seguir en estos puntos, si se autoriza regresar la tienda al Cedis o no, para que en un siguiente viaje sea reprogramada esta entrega, Cerrando el clico de este proceso cuando el Operador regresa al Cedis a realizar las devoluciones programadas, o de productos dañados y la entrega de la Unidad y la papelería que soporta el viaje

La visión de sostenibilidad de FEMSA es Transformar positivamente nuestras comunidades a través de la generación simultánea de valor económico, social y ambiental, que asegure la sostenibilidad del negocio teniendo un compromiso compartido y un liderazgo ético convincente, por lo cual se enfocan acciones en:

A. Un eje base de NUESTRA ÉTICA Y VALORES.

B. Tres ejes rectores compuestos por áreas de acción y temas de enfoque.

NUESTRA GENTE, NUESTRO PLANETA (Interno) y NUESTRA COMUNIDAD (Externo).

## **5.1.2 Variable Cultural**

### **5.1.2.1 Sub Variables**

Políticas Corporativas

Código de Ética

Comportamiento Social

Ubicación Centro de Trabajo

NUESTRA GENTE:

Buscamos promover el desarrollo integral de los colaboradores.

## NUESTRA ÉTICA Y VALORES

FEMSA tiene el compromiso de actuar, decidir y organizarse en apego a sus valores y cultura corporativa, a los más altos estándares de ética empresarial y gobierno corporativo, así como al cumplimiento de las leyes aplicables de los países donde opera, buscando ser ejemplo y compartir este compromiso con las comunidades con las que se relaciona.

FEMSA está comprometida con el fomento de una cultura de trabajo basada en sus valores con pleno respeto a los derechos humanos y desarrollo integral de sus colaboradores y sus familias, así como un ambiente motivante, diverso, tolerante e inclusivo que estimule la productividad y el compromiso para impulsar el éxito del negocio y el mejoramiento de su entorno.

Dentro de este eje rector se contemplan las siguientes áreas de acción:

- Cultura y valores: Reforzar la cultura y los valores de la Unidad de Negocio mediante mecanismos de promoción, así como también de identificación y respuesta a incumplimientos.
- Capacitación y desarrollo de colaboradores: Facilitar a nuestros colaboradores los medios de capacitación, desarrollo profesional, seguridad y compensación y beneficios.
- Desarrollo integral: Ofrecer programas de beneficio enfocados al desarrollo integral de nuestros colaboradores y sus familias.

El eje rector “Nuestra Gente” es normado y administrado a través de las áreas de Recursos Humanos.

El Sistema de Gobierno Corporativo de FEMSA ocupa un lugar muy importante en su administración el cual está constituido por un conjunto de órganos administrativos, principios, normas, políticas y procedimientos, para asegurar a los participantes de la empresa un trato justo

y equitativo que les permita conservar su patrimonio e intereses económicos dentro de los márgenes de rentabilidad, productividad y seguridad pactados al convenir su participación en la misma.

### **POLÍTICA**

Es política de FEMSA ser un buen ciudadano corporativo que contribuya a la transformación positiva de las comunidades en donde opera.

### **NORMAS**

1.En FEMSA se deben establecer estrategias de negocio que conduzcan al crecimiento económico de la compañía y al mejoramiento de la calidad debida de las comunidades en las que opera.

2.Las Unidades de Negocio deben establecer relaciones con las comunidades y con otras entidades de la sociedad en donde opera, enfocadas en la generación de soluciones comunitarias vinculadas al negocio.

3.Las Unidades de Negocio deben fomentar el empleo y contratación de servicios locales, así como la compra de suministros y materias primas de las regiones y comunidades en las que opera, en la medida de que esto represente una ventaja comercial para el negocio.

4.Las Unidades de Negocio deben contar con información del impacto socioeconómico de su operación en las comunidades.

5.Las Unidades de Negocio deben establecer mecanismos de comunicación sobre aspectos técnicos, ambientales, sociales, políticos y regulatorios de sus operaciones en primer lugar a los públicos internos y de forma organizada a las comunidades donde operan y grupos de interés clave.

6. Las Unidades de Negocio deben cumplir con los lineamientos y procesos establecidos en el Modelo de Atención a Riesgos y Relacionamiento Comunitario (MARRCO).

Es política de FEMSA establecer y mantener actualizado un Código de Ética para regular los comportamientos éticos de los consejeros, directivos, colaboradores y de todo ente que interactúa con la organización.

## **NORMAS**

1. El Consejo de Administración de FEMSA debe asegurar la actualización del Código de Ética cuando menos una vez al año con base en los cambios que presente el entorno de los negocios en los países en donde se tienen operaciones.

2. Las Unidades de Negocio, a través de las áreas de Recursos Humanos, deben asegurar la difusión del Código de Ética entre sus directivos y colaboradores.

3. Las Unidades de Negocio deben asegurar el cumplimiento del Código de Ética y reportar cualquier incumplimiento a las normas establecidas a través de los medios institucionales autoridades Comités de Auditoría y de Prácticas Societarias de FEMSA deben supervisar el cumplimiento del Código de Ética.

### **5.1.3 Variable Medio ambiente y Responsabilidad Social**

#### **5.1.3.1 Sub Variables**

Condiciones del Entorno

Cobertura Geográfica

Política Corporativa

Desarrollo Integral del Colaborador y sus Familias.

Desarrollo para la comunidad

Seguridad Vial

## Estrategia de Sostenibilidad

### NUESTRO PLANETA (Interno):

Buscamos mejorar el impacto ambiental de nuestras operaciones.

Dentro de este eje rector se contemplan las siguientes áreas de acción:

- Agua: Aumentar la eficiencia de uso de agua en nuestras operaciones, buscar el reciclaje/reúso, tratar las aguas residuales y actuar en la conservación del recurso en las cuencas hidrológicas, bajo una visión de largo plazo.

- Energía: Incrementar la eficiencia energética de nuestras operaciones, diversificar el portafolio energético y mejorar la eficiencia de transporte.

- Residuos y reciclaje: Generar mecanismos que aumenten la eficiencia en el uso de materiales, promuevan su óptima disposición y promuevan el reciclaje.

### NUESTRA COMUNIDAD (Externo):

Buscamos contribuir a la generación de comunidades sostenibles.

Es compromiso de FEMSA construir relaciones de largo plazo, armónicas y confiables con sus grupos de interés, a través de la promoción de la responsabilidad social empresarial, la educación, la generación de oportunidades económicas y el apoyo a iniciativas locales congruentes con las estrategias de vinculación con su entorno.

Dentro de este eje rector se contemplan las siguientes áreas de acción:

- Desarrollo comunitario: Desarrollar iniciativas y proyectos enfocados en; mercadeo y comunicación responsable, atender los impactos ambientales locales, la seguridad del entorno, el bienestar social de las comunidades y tener una oferta de productos y servicios sostenibles.

- Abastecimiento sostenible: Trabajar con proveedores y clientes para promover negocios inclusivos, reducir los impactos ambientales y mejorar las condiciones sociales y laborales de nuestra cadena de valor.

- Estilos de vida saludable: Promover estilos de vida saludables, la nutrición y la activación física; así como satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un portafolio de productos y/o servicios diversificado.

Se excluyen aquellos programas o actividades de proselitismo político o religioso; de protesta de cualquier índole, de apoyo moral o espiritual; así como solicitudes personales y/o dirigidas a ayudar a personas en lo particular.

Todos aquellos programas o apoyos económicos que no se encuentren dentro del ámbito de aplicación de esta política deben consultarse con la Dirección de Sostenibilidad de FEMSA.

#### Congruencia

La sostenibilidad de FEMSA solo se puede alcanzar si se actúa de manera congruente, tanto al interior como al exterior de la empresa. Es por eso por lo que se debe evaluar cada una de las iniciativas, acciones y programas, empezando por el convencimiento y la práctica personal en la medida de lo posible; siguiendo con una revisión del estado de las cosas al interior de la empresa, la cadena de valor, en la comunidad inmediata, las industrias en que se participa y con la sociedad en general.

En FEMSA y sus Unidades de Negocio se entienden los siguientes conceptos con estas definiciones:

- a) Sostenibilidad: La capacidad de generar las condiciones sociales, ambientales y económicas necesarias para operar hoy y crecer en el tiempo en armonía con el entorno.

b) Sostenibilidad Ambiental: El equilibrio ambiental que debe existir entre la operación de la empresa y los recursos ambientales del entorno al cual pertenece, procurando satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras.

c) Sostenibilidad Social: El compromiso, basado en nuestro origen, principios y valores, de procurar la generación simultánea de valor económico y social en todas nuestras acciones, para el crecimiento y sostenibilidad de nuestras empresas, el medio ambiente y los grupos de interés en los países donde FEMSA opera.

d) Cultura de la Legalidad: Existe una cultura de legalidad cuando la mayoría de las personas entienden las leyes, sus derechos y obligaciones, están dispuestas a cumplir sus responsabilidades, rechazan el comportamiento ilegal y lo denuncian, apoyando a las instituciones encargadas de aplicar la ley.

e) Evaluación de desempeño de programas: Evaluación para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos operativos de las actividades y los programas.

f) Evaluación de impacto de programas: Es el procedimiento técnico-administrativo utilizado para identificar, prevenir e interpretar los impactos que producirá la ejecución de una operación, procedimiento o proyecto en su entorno.

Estas definiciones son únicas para FEMSA y sus Unidades de Negocio. Considerando que cada Unidad de Negocio tiene características propias; éstas tienen la facultad de añadir, al final de las definiciones el contexto que consideren necesario para adaptarlo a la naturaleza del negocio, sin que esto signifique modificar su concepto y origen.

Las definiciones generadas por las Unidades de Negocio y sus modificaciones deben ser aprobadas por la Dirección General de la Unidad de Negocio y la Dirección de Sostenibilidad de FEMSA.

En FEMSA la visión de Sostenibilidad debe estar integrada a las acciones diarias. Por lo tanto, se debe difundir e impulsar la vivencia de los siguientes conceptos que son parte integral de la visión y cultura de Sostenibilidad de FEMSA:

a) En FEMSA creemos que una mejor comunidad es un mejor entorno para vivir y hacer negocios.

b) FEMSA y sus Unidades de Negocio son empresas socialmente responsables que ejercen plenamente sus derechos y cumplen con sus obligaciones.

c) Estamos convencidos que la Sostenibilidad es una responsabilidad compartida entre todas las áreas de la empresa, y sus colaboradores promueven esta cultura en sus acciones diarias y en su área de influencia.

d) Todos los colaboradores de FEMSA contribuyen para llevar a la organización a una posición de liderazgo en temas relacionados con la Sostenibilidad.

e) Promovemos una actitud de apertura para atender las críticas tanto internas como externas sobre posibles impactos desfavorables de nuestras prácticas de negocio en el entorno, aun cuando el marco regulatorio no las prohíba. Estos cuestionamientos se extienden también hacia las prácticas de nuestra cadena de valor (clientes y proveedores), a quien consideramos parte fundamental en la generación de valor económico y social de la compañía.

f) Estamos convencidos de que ser competitivos y generar valor económico, social y ambiental simultáneamente es indispensable para la sostenibilidad de las empresas. También

estamos conscientes de que la única forma de poder hacerlo de manera sostenida en el tiempo es cuidando la forma en que lo generamos y sus implicaciones en el entorno.

g) Tenemos la convicción de que la libre empresa y el respeto a la propiedad privada, son dos elementos fundamentales para propiciar el desarrollo sostenible de una comunidad y sus integrantes.

h) Reconocemos y respetamos la libertad y privacidad de las personas, anteponiendo siempre la dignidad humana por encima de cualquier consideración económica.

i) Estamos comprometidos con el respeto a los derechos humanos al interior de la empresa y en nuestras áreas de influencia.

j) Estamos convencidos que toda persona merece igualdad de oportunidades y nadie debe ser discriminado, intimidado u hostigado al interior de la empresa y en nuestras áreas de influencia por razones de discapacidad, edad, embarazo, estado civil, estilo de vida, estrato social o económico, género, lengua, orientación política, origen o nacionalidad, orientación sexual, o religión.

k) Reconocemos que la acción ciudadana es una fuerza transformadora, por lo cual impulsamos de manera respetuosa que nuestros colaboradores, sus familias y quienes conforman nuestra cadena de valor, actúen de forma voluntaria y legítima como agentes de cambio para la construcción de una mejor sociedad.

l) Creemos que el respeto mutuo y la corresponsabilidad, son esenciales para establecer relaciones constructivas entre las empresas y sus grupos de interés.

m) Trabajamos de forma proactiva, prudente y respetuosa con los distintos actores de la industria y niveles de gobierno, para llevar a cabo acciones que faciliten el desarrollo sostenible, tanto de las industrias en que participamos como de su entorno.

n) Impulsamos la investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como la transferencia de conocimientos para la conservación y uso sustentable de los recursos naturales y conocimiento de nuestro entorno.

o) Mantenemos una actitud proactiva de colaboración con las autoridades, comunidades y organismos de la sociedad civil (OSC) donde participamos, para impulsar acciones que busquen la conservación y el uso eficiente de recursos.

p) Creemos que el cuidado del medio ambiente es esencial para el crecimiento sostenible de nuestro negocio y del entorno; por ello incorporamos criterios de cuidado medioambiental en todos nuestros procesos de toma de decisiones.

q) Cada Unidad de Negocio de FEMSA cuenta con políticas ambientales alineadas a esta política y adecuadas a sus propias circunstancias, así como con la documentación de su sistema de gestión ambiental y planes de contingencia para la atención de emergencias ambientales.

r) La gestión ambiental de FEMSA se incluye en los procesos operativos de todas las áreas. El seguimiento de sus indicadores se actualiza y periódicamente es calificado por el sistema de evaluación de desempeño. Periódicamente se reportan los avances a la Dirección General de FEMSA.

s) Promovemos el uso eficiente de los recursos naturales, energía y materiales en nuestras operaciones y entre nuestros colaboradores y familias.

t) En cumplimiento de la normatividad existente buscamos reportar nuestro desempeño ambiental de todas nuestras operaciones y lo utilizamos como criterio relevante en nuestras inversiones.

u) Reconocemos que el agua es un recurso indispensable para la vida, la salud, el bienestar de la humanidad y la sostenibilidad de las empresas.

v) Contar con una metodología para identificar y cuantificar económicamente, los riesgos sociales y ambientales en las operaciones y nuestras comunidades es de gran importancia para tomar acciones para mitigar dichos riesgos.

## **POLÍTICA**

Es política de FEMSA conocer, minimizar y atender los riesgos asociados por el impacto ambiental del uso de energía, del agua y de la administración de residuos a lo largo de la cadena de valor de todas sus operaciones.

## **NORMAS**

1. En FEMSA se deben cumplir los lineamientos internos de operación, la legislación en materia de energía, agua y administración de residuos además de los acuerdos internacionales aplicables.

2. Las Unidades de Negocio deben contar con programas que busquen reducir el consumo de energía y la diversificación de su portafolio energético, con el objetivo de disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero y contribuir al combate global al cambio climático.

3. Las Unidades de Negocio deben asegurarse de que en sus operaciones se establezcan soluciones tecnológicas y/o acciones que preserven la calidad y cantidad de los recursos hídricos en todos sus procesos de construcción y operativos.

4. Las Unidades de Negocio deben innovar diseñando sus productos, servicios, equipo e instalaciones buscando reducir y facilitar el reciclaje y el manejo responsable de residuos.

5. Las Unidades de Negocio deben contar con procesos periódicos de diagnóstico, así como planes de prevención de riesgos y mitigación de los impactos ambientales asociados al uso y manejo de la energía, del agua y los residuos de sus operaciones.

6. Las Unidades de Negocio deben establecer metas de corto, mediano y largo plazo e indicadores en materia de uso y manejo de energía, agua y residuos, asegurando su alineación a metas corporativas FEMSA.

7. Las Unidades de Negocio deben contar con programas y actividades con sus colaboradores, proveedores y clientes que habiliten y promuevan una cultura de cuidado y preservación del medio ambiente y que contemplen el uso eficiente de energía y reducción de emisiones, el cuidado y conservación del agua, así como el manejo responsable de residuos.

Tomando en consideración los resultados del Método Mactor y haciendo el análisis de la información recabada en la empresa por medio de entrevista y observación se encuentra una incidencia mayor en la variable cultural, ambiental y social, aunque no podemos dejar a un lado las variables tecnológicas, políticas y económicas pero que en este estudio su incidencia fue menor.

## CONCLUSIÓN

El Método de Prospectiva Mactor demostró la influencia y la dependencia de los mismos dentro de la configuración de la red en relación con las variables establecidas, de las expectativas elaboradas, entre ellos se obtuvo como resultado que la variable de mayor influencia en la sustentabilidad de FEMSA Logística Sureste Unidad Villahermosa fue la Cultural, cuyo criterio enmarca principalmente los valores.

Con relación a los objetivos de los actores asociados a la configuración de la empresa, cada uno de ellos fijo posición, estableciéndose un plano más de convergencia que de divergencia, ya que los actores no estuvieron en contra de ningún objetivo, indicando su fuerza en cuanto al establecimiento de relaciones en pro del desarrollo de su organización.

La presente investigación se observa que las variables económica, política, social, tecnológica y ambiental convergen en la región de autonomía y que la variable cultural es la de mayor influencia en la sustentabilidad, sin embargo se deberá de continuar en el fortalecimiento de todas las demás variables con respecto al contexto de la región.

Debe tenerse un especial cuidado en la calificación del nivel de influencia de una variable sobre otra, ya que es factible cometer errores que llevan a la interpretación errónea de los resultados obtenidos.

Se acepta la hipótesis de la investigación que establece que las variables del contexto inciden significativamente en la sustentabilidad FEMSA Logística Unidad Sureste, resultado validado a través del instrumento utilizado Método de Prospectiva Mactor para el análisis de la situación real.

## RECOMENDACIONES

Continuar generando las condiciones sociales, ambientales y económicas necesarias para operar hoy y crecer en el tiempo en armonía con el entorno.

Fortalecer la Sostenibilidad que se integra en los procesos de negocio, apoyando la adopción de este enfoque.

Mantener las iniciativas en búsqueda de abastecer sus operaciones vehiculares con combustibles alternos y tecnologías limpias.

Generar alianzas con los sectores que interrelacionan con la empresa.

Adaptar estrategias que mantengan la sostenibilidad en la calidad de vida y el bienestar de sus colaboradores, así como su capacitación, desarrollo y el fomento de la cultura y valores que los distinguen al igual que las diversas actividades que generan armonía e integración laboral y familiar.

## REFERENCIAS

Brundtland. (1987). *Informe* .

Informe Brundtland, 1. (Septiembre de 2017). *ONU*. Recuperado el 2017, de

<http://www.un.org/spanish>

M. Blázquez, M. P. (2012). Los hexágonos de utilidad y rentabilidad (HUR): *Redalyc*, 50.

Obtenido de <http://www.redalyc.org>

Mexico, P. d. (2016). <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/post-2015/sdg-overview.html>.

México, P. d. (2016). *Inclusión social: Marco teórico conceptual para generar indicadores asociados a los ODS*). Mexico.

Michel, G. (2000). *LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA*. Francia.

Mojica Sastoque, F. ., (1991). *La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*,. Bogota, Colombia: Legis Fondo.

PNUD, P. D. (2016). *DESARROLLO INCLUSIVO Y SOSTENIBLE PARA LAS PERSONAS Y EL PAIS* INformes de resultados 2014/2015. 48.

Suárez, A. (2013). Sustentabilidad empresarial, seguridad energética y ética ambiental en Chile. *Redalyc*, 29(2), 208.

Suárez, M. (2014). *Desarrollo Sustentable - Un nuevo mañana* (primera ed.). Mexico: Patria.

Tabasco, G. d. (2013). *Plan estatal de desarrollo 2013-2018, Gobierno del Estado de Tabasco*. Estatal, Secretaria de Planeacion y Finanzas, Villahermosa. Obtenido de

[http://pled.tabasco.gob.mx/sites/all/files/sites/pled.tabasco.gob.mx/files/pled-2013-2018\\_web.pdf](http://pled.tabasco.gob.mx/sites/all/files/sites/pled.tabasco.gob.mx/files/pled-2013-2018_web.pdf)

Tracey Strange, A. B. (2014). *Desarrollo sostenible*. OECD.

Volpentesta, J. (2011). *Gestión de la responsabilidad social empresaria : visión, misión, estrategia y políticas de la empresa*. Argentina: Buenos Aires : Osmar D. Buyatti.

## Lista de Tablas

Tabla 1

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México

Objetivos PNUD	Objetivos FEMSA
1. Poner fin a la pobreza 2. Hambre Cero	No aplica <i>Hambre cero (HC)</i> Desarrollo de diversos proyectos enfocados en hábitos saludables para sus comunidades.
3. Salud y bienestar	No aplica
4. Educación y calidad	No aplica
5. Igualdad de género	No aplica
6. Agua limpia y saneamiento	<i>Agua limpia y saneamiento (ALS)</i> Sus procesos de producción garantizan el uso eficiente del agua, así como el tratamiento de agua residual. Regresando a la naturaleza y a las comunidades toda el agua utilizada para producir sus bebidas.
7. Energía asequible y no contaminante	<i>Energía asequible y no contaminante (EANC)</i> Tienen como meta para 2020 energía de manufactura en México con fuentes limpias y continúan con la búsqueda de opciones para integrar esta iniciativa en el consumo de energía en los países donde operan.
8. Trabajo decente y crecimiento económico	<i>Trabajo decente y crecimiento económico (TDCE)</i> Generan el crecimiento económico a través del uso eficiente de los recursos, la promoción de un ambiente de trabajo donde exista desarrollo integral, la generación de empleo y la aplicación de sus principios para el abastecimiento sostenible.
9. Industria, innovación e infraestructura	<i>Industria, innovación, infraestructura (III)</i>  Cuentan con procesos de innovación de la industria, buscando desarrollar a proveedores

---

	locales y mejorar su desempeño ambiental, por lo que para 2020 tienen como meta reducir en 20% la huella de carbono de toda la cadena de valor.
10. Reducción de las desigualdades	No aplica
11. Ciudades y comunidades sostenibles	No aplica
12. Producción y consumo responsable	<i>Producción y consumo responsable (PCR)</i>
	Tienen objetivos para asegurar el consumo responsable de materias primas, el aumento en eficiencia y el fomento al reciclaje.
13. Acción por el clima	No aplica
14. Vida submarina	No aplica
15. Vida de ecosistemas terrestre	No aplica
16. Paz, justicia e instituciones solidas	No aplica
17. Alianzas para lograr los objetivos	No aplica

---

Nota: Objetivos de Desarrollo Sostenible ONU y FEMSA

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 2  
Matriz de Influencias Directas (MID)

MID	CV	CD	DI	EVS	DC	AS	Agua	Energia	RR
CV	0	4	4	4	4	4	4	4	4
CD	4	0	3	3	3	3	4	4	0
DI	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EVS	3	0	0	0	2	2	2	2	3
DC	3	3	2	2	0	3	2	3	3
AS	4	4	4	3	3	0	3	4	4
Agua	4	4	4	4	4	3	0	3	3
Energia	3	4	4	4	3	3	3	0	3
RR	4	3	3	3	4	4	4	4	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Nota: Lipsor-Epita- Mactor, 2017

Tabla 3  
Matriz de posiciones simples (1MAO)

1MAO	HC	ALS	EANC	TDCE	III	PCR	Suma absoluta
CV	1	1	1	1	0	1	5
CD	1	1	1	1	1	1	6
DI	1	1	1	1	1	1	6
EVS	1	1	1	1	1	1	6
DC	1	1	1	1	1	1	6
AS	1	1	1	1	1	1	6
Agua	1	1	1	1	1	1	6
Energía	1	1	1	1	1	1	6
RR	1	1	1	1	1	1	6
Número de acuerdos	9	9	9	9	8	9	
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	
Número de posiciones	9	9	9	9	8	9	

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Nota: Lipsor-Epita- Mactor, 2017

Tabla 4

*Matriz de posiciones valoradas de Actores x Objetivos (2MAO)*

2MAO	HC	ALS	EANC	TDCE	III	PCR
CV	4	4	4	4	0	4
CD	1	1	1	1	1	1
DI	2	2	2	2	2	2
EVS	4	4	4	4	4	4
DC	1	1	1	1	1	1
AS	3	3	3	3	3	3
Agua	4	4	4	4	4	4
Energia	4	4	4	4	4	4
RR	4	4	4	4	4	4

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Nota: Lipsor-Epita- Mactor, 2017

Tabla 5  
 Matrices de posiciones ponderadas valoradas (3MAO)

3MAO	HC	ALS	EANC	TDCE	III	PCR	Mobilizacion
CV	5.1	5.1	5.1	5.1	0.0	5.1	25.4
CD	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	6.4
DI	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
EVS	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	14.9
DC	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	5.8
AS	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	23.7
Agua	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	29.8
Energia	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	26.3
RR	5.7	5.7	5.7	5.7	5.7	5.7	34.2
Número de acuerdos	28.6	28.6	28.6	28.6	23.5	28.6	
Número de desacuerdos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Grado de mobilizacion	28.6	28.6	28.6	28.6	23.5	28.6	

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Nota: Lipsor-Epita- Mactor, 2017

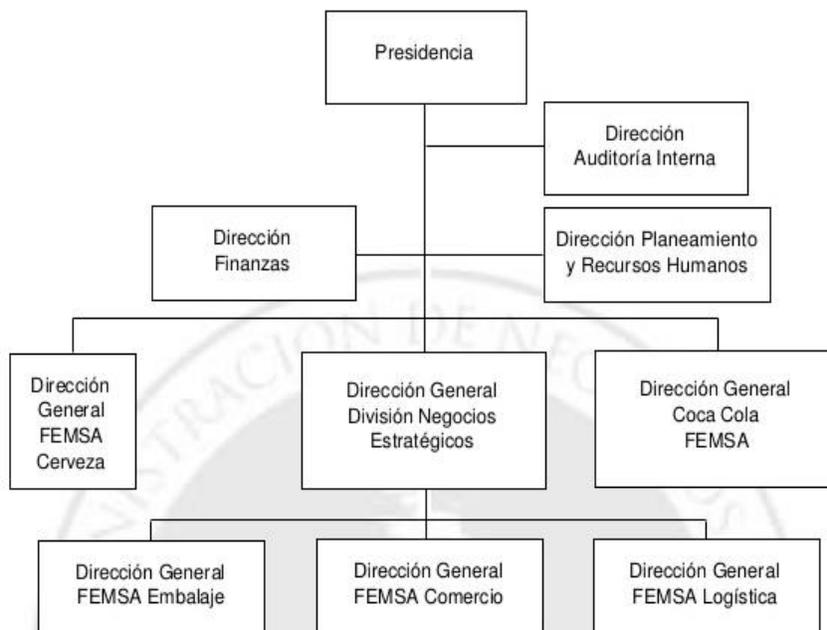
Tabla 6  
*Variables y subvariables del análisis*

<b>VARIABLES</b>	<b>SUB VARIABLES</b>
Servicio al cliente	Proceso de entrega
	Planeación de rutas de entrega
	Mantenimiento de unidades
	Calidad del servicio
Cultural	Políticas corporativas
	Código de ética
	Comportamiento social
Medio ambiente y Responsabilidad	Condiciones del entorno
Social	Cobertura Geográfica
	Política Corporativa ·
	Desarrollo Integral del Colaborador y sus Familias
	Desarrollo para la comunidad
	Seguridad Vial
	Estrategia de sostenibilidad

Nota: Elaboración propia

## Lista de figuras

Figura 1  
*Estructura Orgánica de Femsa y Femsa Logística*



Fuente: Documentos internos del grupo FEMSA.

Figura 10: Organigrama corporativo de FEMSA



Fuente: Documento interno de Femsa Logística.

Figura 2.  
*Dimensiones de la sustentabilidad*



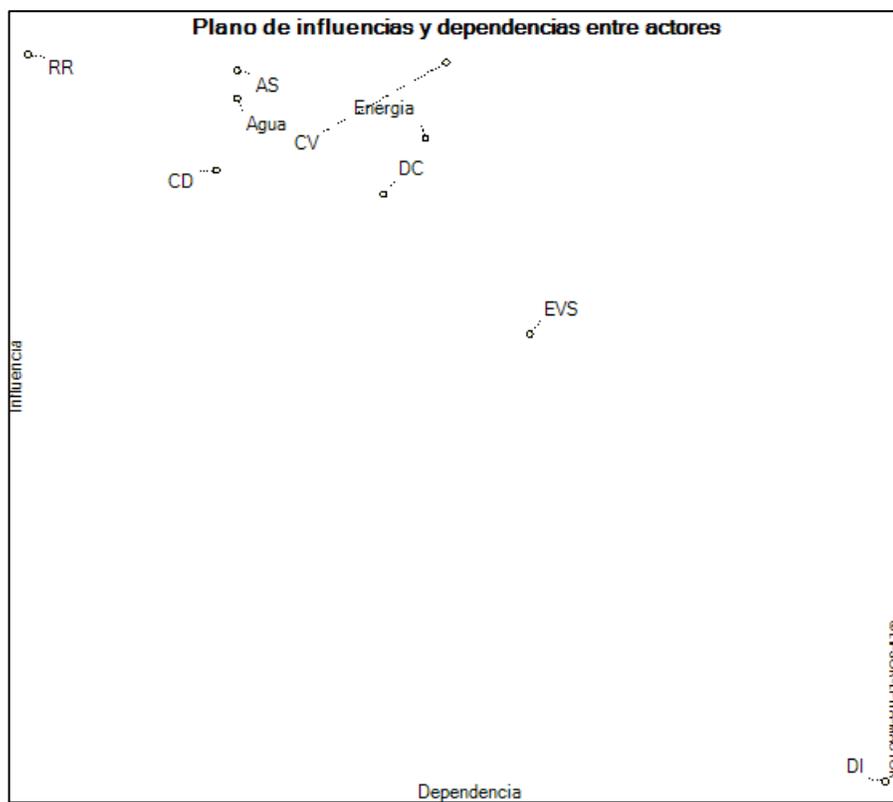
Fuente : Elaboración propia

Figura: 3  
Objetivos de Desarrollo Sostenible



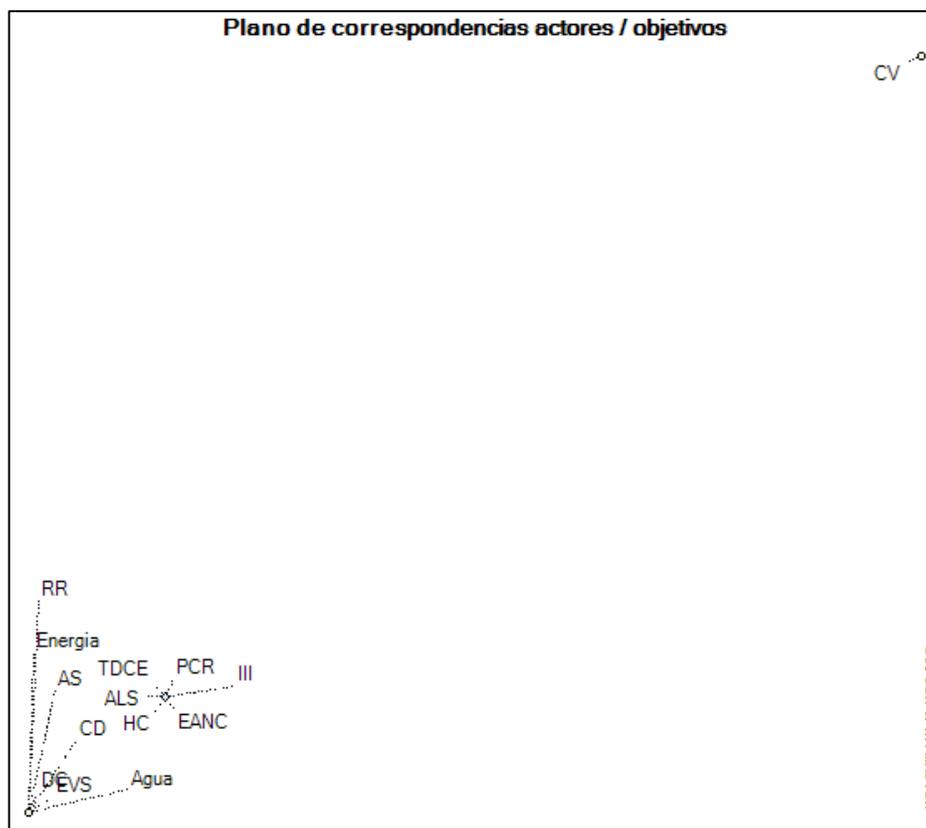
Fuente : Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México

Figura 4  
*Influencias y dependencias entre actores*



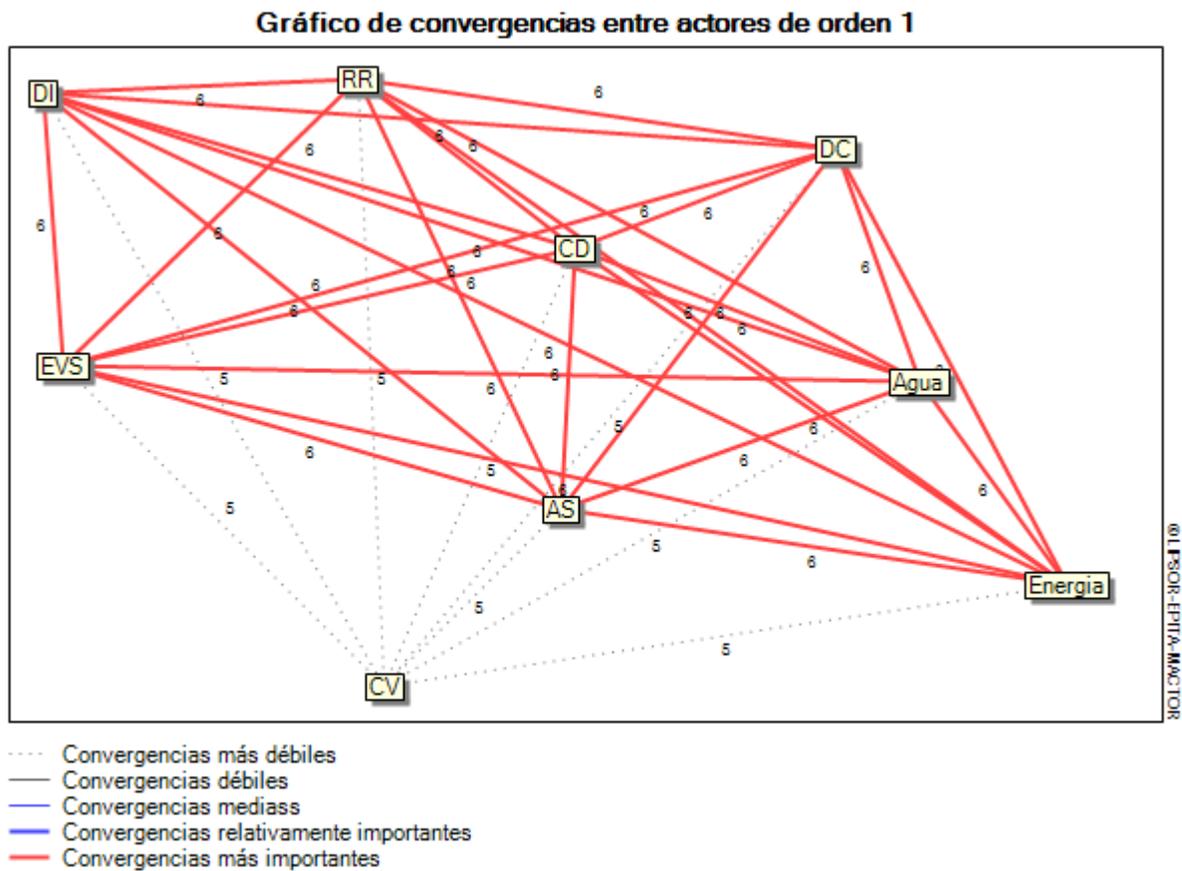
Nota: Lipsor-Epita- Mactor, 2017

Figura 5  
*Correspondencia entre actores/objetivos*



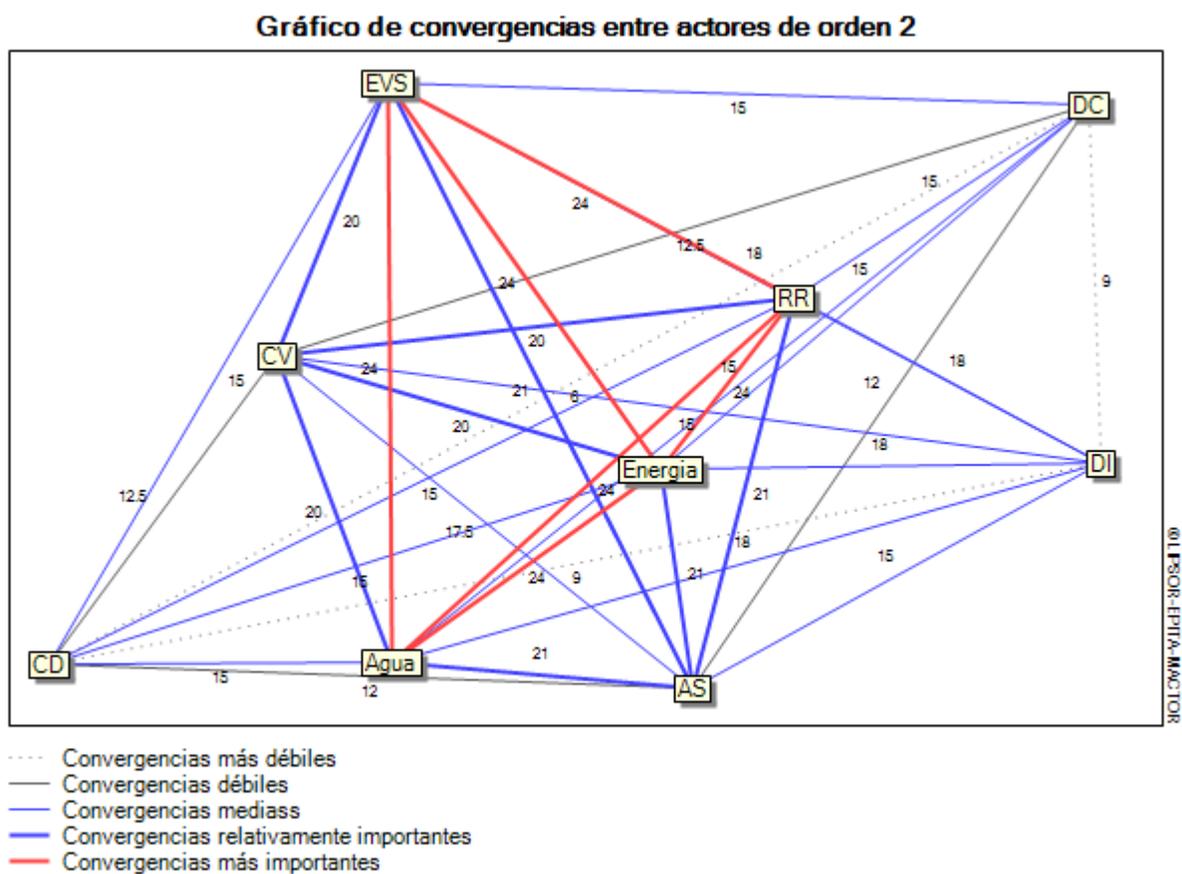
Nota: Lipsor-Epita- Mactor, 2017

Figura 6  
De convergencias entre actores de orden 1



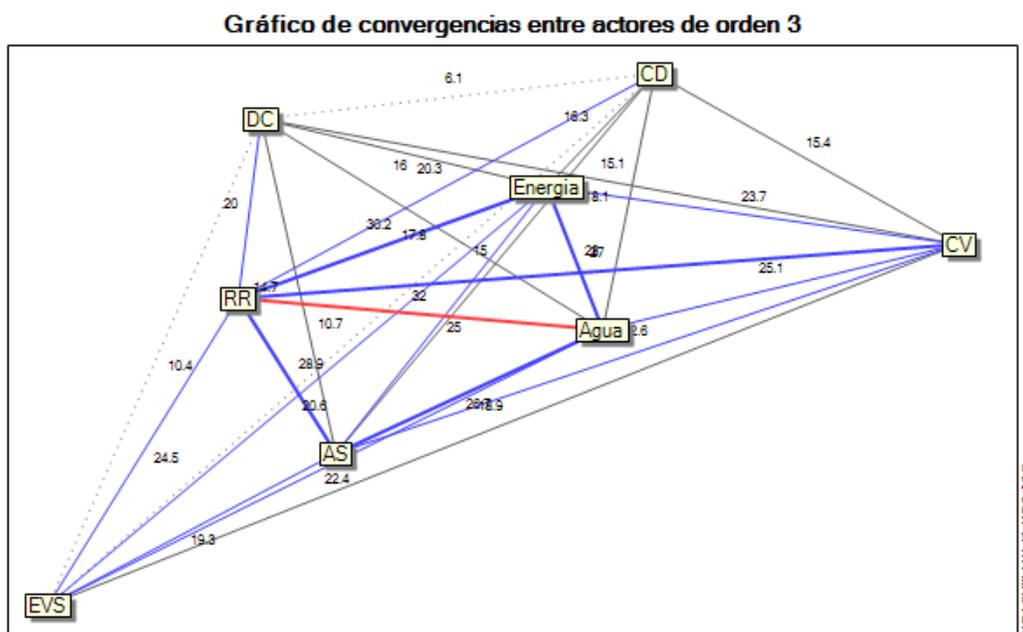
Nota: Lipsor-Epita- Mactor, 2017

Figura 7  
De convergencias entre actores de orden 2



Nota: Lipsor-Epita- Mactor, 2017

Figura 8  
 De convergencias entre actores de orden 3



- ..... Convergencias más débiles
- Convergencias débiles
- Convergencias medias
- Convergencias relativamente importantes
- Convergencias más importantes