

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Doctorado en Planeación Estratégica

y Dirección de Tecnología

Nombre de la Tesis:

**Análisis de los elementos de un ecosistema de emprendimiento social,
impulsando valor social dentro de la Industria Automotriz de
manufactura en México y España.**

Tesis que para obtener el Grado de Doctor
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

José Luis Hernández Martínez

Puebla, México.

07 de mayo de 2020



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría
Departamento de Ingeniería
Doctorado en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

**Análisis cualitativo de los elementos de un ecosistema de emprendimiento social,
impulsando valor social dentro de la Industria Automotriz de manufactura en
México y España. Estudio Empírico: Grupo Volkswagen**

Nombre del Alumno

José Luis Hernández Martínez

Comité Asesor

Dra. Beatriz Pico González

Director(a) de Tesis

Dra. Haydee Hernández Ruiz

Co-Director (a)

Dr. Erik Tapia Mejía

Asesor(a)

Puebla, México.

01 de agosto de 2020

Dedicatoria

A mi madre Judith Martínez inspiración y amor siempre.

Agradecimientos

A Dios por bendecirme en el camino.

A mi familia por su apoyo incondicional.

A la Dra. Beatriz Pico González por ser ejemplo e inspiración.

A la Dra. Pilar Saldaña Gonzalvo por ser guía y dedicación.

A la Dra. Haydeé Hernández Ruíz y Dr. Erick Tapia Mejía por su conocimiento y tiempo en el proyecto de investigación.

ÍNDICE GENERAL

1.	Introducción	1
1.2	Planteamiento del problema	3
1.3	Pregunta de investigación	5
1.4	Propósito de la investigación	5
1.5	Objetivo General	6
1.4.1.	Objetivos específicos	6
1.6	Justificación de la investigación	7
1.7	Alcances y limitaciones	8
	Limitaciones	8
1.8	Organización del estudio	8
2.	Emprendimiento Social Corporativo en la Industria Automotriz	10
2.1	Concepto de emprendimiento social	10
2.2	Desarrollo del concepto de ecosistema de emprendimiento social.	14
2.2.1	Innovación social como parte del emprendimiento social.	14
2.2.2.	Definición de un ecosistema de emprendimiento social.	15
2.3	Emprendimiento Social Corporativo	16
2.4	Elementos fundamentales para el desarrollo del Emprendimiento Social Corporativo	18
2.5	La industria automotriz en México	24
2.5.1	El sector de ensambladora de autopartes de Puebla	26
3.	Metodología de la investigación	28
3.1	Diseño de la investigación	28
3.2	Descripción de las etapas de investigación	29
3.2.1	Etapa I. Investigación bibliográfica	29
3.2.2	Etapa II. Estudio cualitativo basado en entrevistas semi dirigidas	32
3.2.3	Etapa III. Estrategia de análisis	33
3.3	Unidad de análisis y selección de la población	33
3.4	Validez y confiabilidad del instrumento de medición	34
3.4.1	Recolección de datos	35
4.	Análisis cualitativo de los datos	36
4.1	Descripción de la población	36
4.2	Análisis de estudio caso uno. Empresa de manufactura de autopartes en Barcelona, España.	37
4.2.1	Contexto de la Industria Automotriz en Barcelona, España	37
4.2.1.1	Factores políticos	38
4.2.1.2	Factores económicos	39

4.2.1.3	Factores sociales	39
4.2.1.4	Factores tecnológicos	40
4.2.1.5	Factores ecológicos	41
4.2.1.6	Factores legales	41
4.2.2	Análisis de los elementos de emprendimiento social corporativo en la industria automotriz Barcelona, España	41
4.2.2.1	Primera dimensión. Políticas internas y externas	42
4.2.2.2	Segunda dimensión. Finanzas	43
4.2.2.3	Tercera dimensión. Cultura organizacional	44
4.2.2.4	Cuarta dimensión. Servicios e infraestructura	45
4.2.2.5	Quinta dimensión. Capital humano	45
4.2.2.6	Sexta dimensión. Redes	46
4.3	Análisis de estudio caso dos. Empresa de manufactura de autopartes en Puebla, México.	47
4.3.1	Contexto de la Industria Automotriz en Puebla, México	47
4.3.1.1	Factores políticos	48
4.3.1.2	Factores económicos	49
4.3.1.3	Factores sociales	49
4.3.1.4	Factores tecnológicos	49
4.3.1.5	Factores ecológicos	49
4.3.1.6	Factores legales	50
4.3.2	Análisis de los elementos de emprendimiento social corporativo en la industria automotriz Puebla, México.	50
4.3.2.1	Primera dimensión. Políticas internas y externas	50
4.3.2.2	Segunda dimensión. Finanzas	51
4.3.2.3	Tercera dimensión. Cultura organizacional	52
4.3.2.4	Cuarta dimensión. Servicios e Infraestructura	53
4.3.2.5	Quinta dimensión. Capital humano	54
4.3.2.6	Sexta dimensión. Redes	55
4.4	Análisis de estudio de casos comparativo. Emprendimiento social corporativo en la Industria Automotriz de Puebla, México y Barcelona, España.	55
4.4.1	Análisis de frecuencia de los elementos	55
4.4.2	Análisis descriptivo de los elementos	57
	Conclusiones y recomendaciones	61
	Recomendaciones	62
	Referencias	1

Anexos	5
Anexo 1. Diseño de entrevista semidirigida	5
Anexo 1.1. Ejemplos de entrevistas semidirigidas <i>Top Management</i> Grupo Seat, España.	6
Anexo 1.2. Ejemplo de entrevistas semidirigidas <i>Top Management</i> Grupo VW, México.	17

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.1 Concepto de emprendimiento social, 2019.....	10
Tabla 1.2 Elementos de emprendimiento social, 2019	12
Tabla 2.1 Concepto de emprendimiento social corporativo, 2019	16
Tabla 2.2 Elementos de emprendimiento social corporativo, 2019.....	22
Tabla 2.3 Empresas internacionales ubicadas en México	25
Tabla 3.1 Metodología cualitativa propuesta, 2019.....	35
Tabla 4.1 Composición de la población caso Industria Automotriz México.	36
Tabla 4.2 Composición de la población caso Industria Automotriz España.	37
Tabla 4.3 Primer elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Española, 2019	42
Tabla 4.4 Segundo elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Española, 2019	43
Tabla 4.5 Tercer elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Española, 2019	44
Tabla 4.6 Cuarto elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Española, 2019.....	45
Tabla 4.7 Quinto elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Española, 2019.....	45
Tabla 4.8 Sexto elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Española, 2019	46
Tabla 4.9 Primer elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Mexicana, 2019.....	50
Tabla 4.10 Segundo elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Mexicana, 2019.....	52
Tabla 4.11 Tercer elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Mexicana, 2019	52
Tabla 4.12 Cuarto elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Mexicana, 2019	53
Tabla 4.13 Quinto elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Mexicana, 2019.....	54
Tabla 4.14 Sexto elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Mexicana, 2019.....	55

1. Introducción

El emprendimiento es un campo vasto que involucra diferentes tópicos como son: financiación del emprendimiento, características del emprendedor, emprendimiento corporativo, empresas de familia, reconocimiento de oportunidades, aprendizaje y emprendimiento social, entre otros. (Gúzman & Trujillo, 2008). Un elemento común en diferentes definiciones de emprendimiento es la búsqueda de soluciones a problemas sociales, identificando oportunidades que se presentan como problemas que requieren soluciones, a este tipo de emprendimientos se les conoce como emprendimiento social (Sullivan, 2007)

Este tipo de emprendimiento se manifiesta también en el sector privado; los cuales se enfocan en aspectos de beneficio económico hacia la propia organización (Kolstadt, 2007). En esta línea de pensamiento, Porter y Kramer (2002) consideran que cuando las corporaciones usan sus esfuerzos caritativos para mejorar su entorno competitivo, logran alcanzar beneficios sociales y económicos. Para ellos, en la medida en que estos esfuerzos no contribuyan a la mejora de la competitividad empresarial, no deben realizarse.

La búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente más vulnerables y la mitigación de efectos secundarios indeseables resultado de la actividad económica; se conoce como valor social. En contraposición a lo que ocurre con el valor económico desde el punto de vista del consumidor, es capturado en forma autónoma por sus beneficiarios y remunerado con sus propios recursos en un intercambio comercial (Sekl, 2010).

Por otra parte, los encargados de establecer políticas públicas deben ser conscientes de la necesidad de incentivar el emprendimiento social. Hacer esto, puede llevar a mejores condiciones para el crecimiento económico. A través de un estudio realizado sobre emprendimiento social en diferentes ciudades de Estados Unidos, mencionan que “las ciudades que pueden de alguna manera incentivar o alentar los emprendedores sociales, tienen mayor probabilidad de ser exitosas mejorando sus entornos locales” (Korosec & Berman, 2006).

Por lo tanto, el emprendimiento, como ingrediente de ese proceso propositivo, es la respuesta a la falta de experiencias para la formación y educación de líderes e individuos capacitados para los cambios antes descritos. Sin embargo, actualmente hay una notable desconexión entre el mundo académico y el sector productivo (mercado-empresas-gobierno), no sólo en el ámbito nacional sino también en el regional, y es indudable que en la educación superior existen carencias en el fortalecimiento del emprendimiento, la innovación y la creatividad como elementos fundamentales en la formación de profesionales líderes (Castellanos, Chávez, & Jiménez, 2003).

Considerando lo anterior, el valor social en la industria automotriz en México es el que la empresa tiene ante la sociedad y ante el entorno en la cual opera. Es indudable el uso estratégico al hacer estos negocios rentables, éticos y basados en la legalidad, ya que con esto se generará mayor productividad, lealtad del cliente y acceso a mercados (Bountempo, 2013).

Resulta de vital importancia, el desarrollo de aspectos que conlleven a las organizaciones a colaborar en relación con su medio ambiente y la sociedad. El autor Alfred Vernis (2011) explica que para que un emprendedor social pueda actuar en el mercado en igualdad de condiciones que el resto de empresas, necesita que exista un ecosistema de emprendimiento social, el cual consta, al menos, de seis elementos: formación e investigación, financiamiento, asesoramiento, innovación, redes y difusión (Vernis & Navarro, 2011).

Un análisis más profundo de los factores que componen un ecosistema de emprendimiento ha sido desarrollado por el profesor Daniel Isenberg de Babson College. En su artículo “Cómo comenzar una revolución emprendedora”, publicado en Harvard Business Review (2010), plantea una revisión del estado de un ecosistema mediante la evaluación de seis dimensiones: políticas, finanzas, cultura, servicios de apoyo, capital humano y mercados. Para impulsar el emprendimiento es indispensable, entonces, una acción orquestada en las diversas dimensiones. También es esencial la comprensión de los impactos que los cambios en cada factor pueden producir en los demás, para eliminar obstáculos e incentivar redes y sinergias (Auletta & Rivera, 2011).

1.2 Planteamiento del problema

El emprendimiento social se ha convertido en un área activa en la práctica y en la investigación durante las últimas tres décadas (Lisetchi & Brancu, 2014). Así numerosos investigadores han desarrollado el gran interés que este fenómeno tiene en la gestión estratégica y en el espíritu empresarial (Certo & Miller, 2008).

Las definiciones de emprendimiento social varían ampliamente; desde el enfoque que se refiere a una actividad innovadora con un objetivo social, ya sea en el sector con fines de lucro como en empresas comerciales con fines sociales (Dees y Anderson, 2003; Emerson y Twersky, 1996); o en el enfoque de emprendimiento social corporativo (Austin, Leonard, Reficco, y Wei-Skillern, 2004); o en el sector sin fines de lucro; hasta el enfoque de formas estructurales híbridas que combinan enfoques con fines de lucro y sin fines de lucro (Dees, 1998).

De acuerdo con lo anterior existen distintas definiciones y enfoques sobre emprendimiento social; mismas que serán detalladas posteriormente. Para fines de este estudio es de importancia tomar en cuenta al emprendimiento social como aquellos agentes de cambio de la sociedad, creadores de innovaciones que alteran el statu quo y transformen a la sociedad; mediante la identificación de personas y programas que mejoran la sociedad (Skoll Foundation, 2014). Además de comprender el emprendimiento social como una actividad innovadora y de creación de valor social que puede ocurrir dentro o a través de los sectores gubernamentales, empresariales o sin fines de lucro (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2012).

Es importante incluir el estudio de los autores Alonso, González & Nieto (2015) que analizan los principales elementos del emprendimiento social, basados en la literatura:

1. La innovación social se puede entender como una herramienta del emprendimiento social;
2. El emprendimiento social tiene como fin la generación de valor social a través de la empresa y los negocios; para ello las empresas aplican diferentes estrategias con el fin de conseguir los distintos objetivos sociales;

3. El emprendimiento social también se puede atribuir a organizaciones lucrativas que aplican estrategias empresariales encaminadas a la sostenibilidad financiera (Alonso, González, & Nieto, 2015).

De esta forma, cuando se hace referencia al emprendimiento social también se observan otros fenómenos más amplios como: innovación social, y vinculación con la comunidad (Gatica, Soto, & Vela, 2015).

Por otra parte, incorporar avances de diversas disciplinas, como, por ejemplo, aquellos logrados desde la biología, los cuales buscan comprender los sistemas ecológicos, o la reciente mirada desde la innovación, donde los ecosistemas se describen como “*rainforest*” (bosques lluviosos, altamente fértiles); contribuye al entendimiento y análisis del sistema de emprendimiento social.

Es así, como desde la perspectiva de las ciencias sociales, considerando las dificultades para delinear los límites, se puede plantear un ecosistema de emprendimiento social como la forma en que los distintos agentes se relacionan en una determinada economía o región, y donde su objetivo funcional es promover el desarrollo y mejoramiento permanente de nuevas necesidades de las comunidades y territorios, lo cual produciría un cambio favorable en el sistema económico, social y medio ambiental (Horowitz & Hwang, 2012).

De esta forma, un ecosistema de emprendimiento social ayuda a crear una “cultura” en el sector en el que se ubica y que hace avanzar a las organizaciones o empresas que conforman dicho sector en términos de eficiencia y eficacia, y de su capacidad de innovación (Nogales & Dees, 2013).

Por su parte en la industria automotriz, el nivel creciente de información de los consumidores, junto con su mayor exigencia en términos de calidad, ha llevado a las empresas a reorientar sus estrategias para mostrar una cara más humana a sus clientes. El emprendimiento social corporativo también tiene miles de formas; debido a que el sector privado es por excelencia más apto para innovar, para entender las demandas del mercado y responderlas de manera racional y rentable; las numerosas herramientas que desarrolla para

hacer crecer su propio negocio, pueden hacer que su intervención en emprendimiento social sea eficiente y aprobado por los mismos accionistas (Nicole, 2011).

Sin embargo, actualmente la mayoría de las empresas se encuentran dentro de la Responsabilidad Social Corporativa (Fukukawa, 2010) como un distintivo que exigen ciertas normativas para importar y/o exportar sus productos; incluyendo la industria automotriz. Es de importancia entender que abordar el desafío de generar valor social en las organizaciones se debe comenzar por participar en acciones de emprendimiento social corporativo que combinen emprendimiento y creación de valor social (Zaefarian, 2015); de lo contrario, el riesgo de que el compromiso de las empresas con la sociedad dependa del líder de la empresa; quien puede impulsar una política social particular, basado en su experiencia, sus preocupaciones o sus gustos propios; es alto (Sekn, 2010).

De tal forma, que el emprendimiento social corporativo es un proceso destinado a permitir que las empresas desarrollen más formas avanzadas y poderosas que sólo la responsabilidad social corporativa (Austin & Reficco, 2009).

1.3 Pregunta de investigación

Considerando los aspectos de emprendimiento social corporativo mencionados anteriormente; el desarrollo del presente estudio está dirigido a plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué elementos de un ecosistema de emprendimiento social corporativo propician valor social dentro de la industria automotriz de manufactura en México y España?

1.4 Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación es el análisis de los elementos de un ecosistema de emprendimiento social corporativo que aporte conocimiento útil para la industria automotriz en el estado de Puebla en México y en la región de Barcelona en España, y

permita sostenibilidad a largo plazo en la localidad. Esto implica establecer que los elementos de relevancia sean adoptados en la estrategia de las empresas como un elemento fundamental en la generación de valor social.

La investigación se desarrolla en la industria automotriz de manufactura de México y España; siendo dicha industria uno de los motores más relevantes de la economía en el país, generadora más importante de divisas, superando a las remesas internacionales y la exportación de petróleo en 2013 (Secretaría de Economía, junio 2014). Volkswagen de México y SEAT España, representado por el grupo Volkswagen, son un sector empresarial maduro que permite estudiar el fenómeno de emprendimiento social corporativo en un contexto de operación más estructurado y obtener mayor nivel de datos.

1.5 Objetivo General

Analizar los elementos de un ecosistema de emprendimiento social corporativo que impulsen el valor social dentro de la industria automotriz de manufactura en México y España.

1.4.1. Objetivos específicos

- Identificar los elementos que impulsan el emprendimiento social corporativo, a través de investigación basada en el Estado del arte.
- Determinar el nivel de madurez de los programas de emprendimiento social en empresas ensambladoras de autopartes en el Estado de Puebla y la región de Barcelona.
- Analizar los elementos de relevancia que propician la formación del ecosistema de emprendimiento social corporativo dentro de la industria automotriz de manufactura en México y España

1.6 Justificación de la investigación

Según el foro *Skoll World Forum on Sustainable Entrepreneurship* en 2014, las misiones de los emprendedores sociales a menudo responden a las diversas crisis económicas, sociales y ecológicas que sufren muchas áreas del planeta, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo, desde el hambre hasta la discriminación de ciertos colectivos, pasando por la escasez de agua o la falta de acceso a servicios financieros. La forma innovadora en que estas empresas desarrollan su misión ofrece una oportunidad de diferenciación en un entorno altamente competitivo, así como quizás, de cambiar las reglas de juego en ciertos sectores o aprovechar nichos de mercado hasta hoy desatendidos. El carácter de emprendedor social ofrece una esperanza de prosperidad y empleo en un contexto de crisis económica y financiera (Auguste, 2012).

Ahora más que nunca, resulta relevante el impulso del valor socio medioambiental en México y otros países, tanto por el objetivo económico de generar empleo y crecimiento, como por la necesidad, todavía más grande de aportar soluciones innovadoras a los problemas sociales y medioambientales a los que México deberá hacer frente si quiere seguir siendo un país competitivo y mantener la calidad de vida de sus ciudadanos. El emprendimiento social corporativo es una forma de contribuir en dicha problemática y al mismo tiempo descubrir que los retornos sociales y económicos en las empresas son complementarios y sinérgicos en lugar de sólo competir (Paine, 2003).

Si bien, existen casos de emprendimiento social desarrollados en el sector educativo y público; los estudios empíricos sobre emprendimiento social en el sector privado son pocos, y todavía no está claro cómo las organizaciones integran las capacidades empresariales sociales y los objetivos corporativos en sus operaciones (Linna, 2012). En el caso de la industria automotriz es particularmente interesante, debido a que está inmerso en contextos desafiantes y con una visión global de la problemática social y medioambiental a la que están expuestos (Vicencio, 2007).

1.7 Alcances y limitaciones

El trabajo de investigación tuvo los siguientes alcances:

1. La investigación comprendió el análisis en las empresas ensambladoras más importantes del estado de Puebla, siendo el grupo Volkswagen en México y SEAT en Barcelona, España.
2. La investigación se centró específicamente en analizar las acciones en el área de sustentabilidad y su relación con la estrategia de la empresa.
3. Para el desarrollo de la investigación se consideran ecosistemas desarrollados en el sector público y universidades, identificados en literatura nacional e internacional.

Limitaciones

- Las barreras de confidencialidad que el grupo Volkswagen condicionó para realizar el estudio.
- El tiempo definido para la investigación dentro de las ensambladoras fue de un año.
- El virus SRAS-CoV-2 causante del COVID-19 a nivel mundial afectó el número total de entrevistas planeadas.

1.8 Organización del estudio

En el capítulo uno se describe el propósito y la organización de la investigación, el planteamiento del problema y la justificación.

El capítulo dos constituye el marco teórico de la investigación, centrado en la investigación teórica de las definiciones de emprendimiento social y emprendimiento social corporativo; y de los ecosistemas evaluados exitosamente de emprendimiento social y la conceptualización de los elementos de dicho ecosistema. En el mismo capítulo se abordan las particularidades de la industria automotriz del estado de Puebla.

En el capítulo tres se describe la metodología de la investigación, el diseño cualitativo, la técnica de recolección de datos y el objeto de estudio. El capítulo cuatro explica la estrategia de análisis de los datos y en el capítulo cinco se describe el resultado del análisis de estudio de caso en México y España.

2. Emprendimiento Social Corporativo en la Industria Automotriz

En este capítulo se presenta la evolución que ha tenido el emprendimiento social y el emprendimiento social corporativo, identificando desde la definición en la literatura de los autores hasta los elementos fundamentales que la propician. Posteriormente, se describen diversos ecosistemas de emprendimiento con valor social en el sector público, privado y universidades. Finalmente, se presenta una síntesis sobre los actores principales para el desarrollo del emprendimiento social corporativo fundamentados en los casos de éxito identificados en la literatura.

2.1 Concepto de emprendimiento social

La definición de emprendimiento social es muy diversa y ha evolucionado en el tiempo. En la tabla 1.1 se enlistan algunas definiciones y elementos de relevancia basado en el Estado del arte para su análisis:

Tabla 1.1 Concepto de emprendimiento social, 2019

Autor	Año	Definiciones
Dess & Elias	1998	Agente de cambio en el sector social que: 1) Adopta la misión de crear y sostener valor social, 2) Reconoce y persigue nuevas oportunidades para alcanzar esa misión, 3) Participa en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje, 4) Actúa con valentía y sin estar limitado por los recursos disponibles, y 5) Es transparente y presenta una mayor rendición de cuentas.
Thompson	2000	Una persona que detecta una oportunidad y que satisface alguna necesidad no satisfecha por el Estado, que reúne los recursos necesarios (por lo general personas, a menudo voluntarios, dinero y otros activos) y los utiliza para generar el cambio social.
Alvord	2004	La creación de soluciones innovadoras que resuelvan los problemas sociales inmediatos y movilicen las ideas, capacidades, recursos y acuerdos sociales necesarios para lograr una transformación social sostenible.
Light	2006	Un individuo, grupo, red, organización o alianza de organizaciones que busca un cambio sostenible a gran escala a través de la aplicación de nuevas ideas. Estas ideas son distintas a las aplicadas por los gobiernos, las organizaciones no lucrativas, y las empresas para hacer frente a los problemas sociales.

Austin	2006	La creación de valor social a partir de actividades que puede ocurrir dentro o fuera de organizaciones lucrativas o no lucrativas, privadas o públicas.
Mair & Marti	2006	Un proceso de creación de valor mediante nuevas combinaciones de recursos.
Perdeo & McLean	2006	Una persona o grupo organizativo que pretende crear valor social, a través de actividades innovadoras que aprovecha las capacidades y recursos de las que disponen, y asume un cierto riesgo por las actividades que realiza.
Martin & Osberg	2007	Define el emprendimiento social como: 1) la identificación del contexto actual 2) la identificación de la oportunidad y el desarrollo de una nueva propuesta de valor social para desafiar el equilibrio, y 3) el establecimiento de un nuevo equilibrio que alivie las necesidades de los grupos más desfavorecidos a través de la imitación y la creación de un ecosistema estable que asegure un futuro mejor para el grupo y la sociedad.
Nicholls	2008	Una motivación socio-moral del emprendedor o una actividad empresarial que tiene una misión social.
Zahara	2009	Aquellas actividades y procesos realizados, que logran descubrir, definir y aprovechar las oportunidades que mejoran la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de una manera innovadora.
Dacin	2010	Características individuales, procesos y actividades sociales que conducen inevitablemente a la discusión y al debate. Estas actividades son difíciles de resolver, ya que están aplicadas a todo tipo de actividades empresariales sociales en todos los contextos.
Gatica	2012	El proceso y la oportunidad de crear valor para la sociedad, generando un cambio o impacto en la comunidad, ya sea mediante la creación de productos y servicios, o mediante nuevos modelos de negocios o nuevas organizaciones. Estas actividades son impulsadas a partir de las acciones de un individuo, de un colectivo o de diversas organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado.

Fuente. Elaboración propia

A partir de los conceptos de emprendimiento social antes descrito, se identifican elementos fundamentales de la definición a través del tiempo, que a continuación se mencionan:

- Adopta la misión de crear y sostener valor social.
- Reúne los recursos necesarios y los utiliza para generar el cambio social.
- Crea soluciones innovadoras para lograr una transformación social sostenible.

- Puede ocurrir dentro o fuera de las organizaciones lucrativas o no lucrativas, privadas o públicas.
- Se refiere a características individuales, procesos y actividades impulsadas en contextos determinados.
- Crea un ecosistema estable que asegura un futuro mejor para el grupo y la sociedad.

Un elemento común en diferentes definiciones de emprendimiento, es la búsqueda de soluciones a problemas sociales; identificando oportunidades que se presentan como problemas que requieren soluciones, a este tipo de emprendimientos se les conoce como emprendimiento social (Sullivan, 2007).

De la misma forma, la tabla 1.2 enriquece el concepto de emprendimiento social con otros elementos de relevancia a mencionar.

Tabla 1.2 Elementos de emprendimiento social, 2019

Autor	Año	Elementos
Thompson	2002	El emprendedor social debe recibir formación específica en habilidades como gestión de personas, administración y control y recaudación de fondos.
Dess & Anderson	2006	Sugieren que lo que separa a la escuela del emprendimiento social del simple status de organización no lucrativa es la forma innovadora en la que se combinan métodos del mundo empresarial y del mundo no lucrativo para crear valor social.
Stevenson & Skillern	2006	Las similitudes y diferencias entre el emprendimiento y el emprendimiento social desde un punto de vista teórico se explican en cuatro variables: falla de mercado, misión, movilización de recursos y medición de resultados.
Mair & Marti	2006	Aunque el objetivo fundamental es la creación de valor social, un emprendimiento social incluye también la creación de valor económico, bajo la forma de ingresos que aseguran su independencia financiera.
Weerawardena & Mort	2006	De acuerdo con su modelo, la creación de valor social como variable dependiente está en función del grado de innovación, del grado de proactividad y de la gestión de riesgos que a su vez están sujetos a la sostenibilidad, la misión social y al ambiente.
Bull	2008	Los cambios demográficos, la liberalización de los mercados, el fracaso de las instituciones estatales y de los gobiernos en la satisfacción de las necesidades sociales y los avances tecnológicos han impulsado el nacimiento de los emprendimientos sociales.

Vernis	2009	Los retos de las sociedades contemporáneas son “públicos” en un sentido amplio, es decir, no son solo responsabilidad de las administraciones públicas, sino también de las empresas, de todos los ciudadanos y de todas las organizaciones que actúan en la sociedad.
Vernis & Navarro	2011	Un ecosistema de emprendimiento social consta, al menos, de seis elementos: formación e investigación, financiamiento, asesoramiento, innovación, redes y difusión.
Fournier	2011	El emprendedor social aporta también su nueva visión, sus conocimientos y experiencias a las empresas y las impulsa a difundir el tema social dentro de su organización, de ahí el auge de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa).

Fuente. Elaboración propia

A partir de la revisión de la literatura realizada, se identificaron otros elementos fundamentales y son los siguientes:

- Los retos de las sociedades contemporáneas son “públicos” en un sentido amplio, es decir, no son solo responsabilidad de las administraciones públicas, sino también de las empresas, de todos los ciudadanos y de todas las organizaciones que actúan en la sociedad.
- Aunque el objetivo fundamental es la creación de valor social, un emprendimiento social incluye también la creación de valor económico, bajo la forma de ingresos que aseguran su independencia financiera.

Por tanto, el enfoque de emprendimiento social de la presente investigación es apropiado de Fournier (2011): Las entidades no pueden considerar exclusivamente intereses de accionistas (*shareholders*), sino que deben encargarse de responder (*accountability*) los intereses de todos los participantes directos e indirectos en su desempeño (*stakeholders*); es decir, además de sus accionistas, sus empleados y colaboradores, sus proveedores y clientes, las autoridades públicas, la comunidad donde opera y sus socios diversos.

2.2 Desarrollo del concepto de ecosistema de emprendimiento social.

2.2.1 Innovación social como parte del emprendimiento social.

Se concibe como elemento de relevancia en el ecosistema de emprendimiento social a la innovación (Gatica, Soto, & Vela, 2015). La innovación esencialmente ocurre a nivel de patrones de comportamiento social, rutinas, prácticas y entornos. Por lo tanto, la innovación es social en la medida en que, ya sea por el mercado o el sector sin fines de lucro, es socialmente aceptada (Lisetchi & Brancu, 2014).

Los autores Lisetchi & Brancu (2014) consideran que agregar la dimensión social al proceso empresarial (económico) tradicional es una innovación y, por lo tanto, el emprendimiento social representa una innovación social del emprendimiento económico.

La innovación social aborda, entonces, directamente complejos problemas sociales y medioambientales, asomándose como una importante fuente de esperanza. De esta manera, tanto su narrativa, como las prácticas y procesos asociados a este fenómeno, permiten avanzar en nuevas aproximaciones a problemas que en la actualidad son complejos y urgentes (Gatica, Soto, & Vela, 2015).

Es importante incluir el estudio de los autores Alonso, González & Nieto (2015) que se resume en tres principales argumentos sobre el emprendimiento social; la primera es que la innovación social se puede entender como una herramienta del emprendimiento social; segundo, el emprendimiento social tiene como fin la generación de valor social a través de la empresa y los negocios; para ello las empresas aplican diferentes estrategias con el fin de conseguir los distintos objetivos sociales; y tercera, el emprendimiento social también se puede atribuir a organizaciones lucrativas que aplican estrategias empresariales encaminadas a la sostenibilidad financiera (Alonso, González, & Nieto, 2015).

Por lo tanto, incluir a la innovación al concepto de emprendimiento social, es realizado por la Skoll Foundation (2014) que al emprendimiento social como aquellos agentes de cambio de la sociedad, creadores de innovaciones que alteran el statu quo y transformen a la sociedad; mediante la identificación de personas y programas que mejoran la sociedad;

aportando de esta forma un concepto de emprendimiento social más completo para la presente investigación.

2.2.2. Definición de un ecosistema de emprendimiento social.

Los autores Mason & Brown (2014) definen los ecosistemas de emprendimiento social como la interconexión entre los actores empresariales (tanto potenciales como existentes), organizaciones (empresas, capital de riesgo, bancos), instituciones (universidades, organismos del sector público y organismos financieros) y procesos (tasa de nacimiento de empresas, número de emprendedores seriales y empresarios exitosos y niveles de ambición empresarial) que se unen formal e informalmente para conectar, mediar y gobernar el desempeño dentro del entorno empresarial local.

Cabe mencionar las siguientes características de un ecosistema de emprendimiento social, basado en la literatura:

- Los ecosistemas empresariales no suelen ser administrados formalmente ni fundados oficialmente; en lugar de eso, emergen como redes o agrupaciones incluso la jerarquía no juega ningún papel decisivo (Sydown, 1992);
- Los actores y los recursos son bienes de orden superior, ya que son activos para producir el producto en general, un ecosistema próspero (Freiling & Baron, 2017);
- Como lo aclara Isenberg (2010) cada ecosistema es único ya que evoluciona bajo un conjunto de requisitos y condiciones únicas. La interconexión de los recursos y la misma combinación de ciertos capitales puede dar como resultado una estructura e integración en el ecosistema local específico;
- Por último, un ecosistema de emprendimiento social involucra diferentes tópicos o elementos de relevancia como son la financiación del emprendimiento, las características del emprendedor, el reconocimiento de oportunidades y el aprendizaje continuo (Gúzman & Trujillo, 2008).

Tomando en cuenta las características de estudios más recientes de ecosistemas de emprendimiento social, se puede hacer referencia al conjunto de actores tales como

entidades gubernamentales, organizaciones públicas y privadas, entidades financieras, instituciones educativas, que interactúan formal o informalmente para conectar, mediar y gobernar el desempeño en un ambiente local de emprendimiento, facilitando la creación y el desarrollo sostenible de nuevas empresas (Isenberg, 2010).

2.3 Emprendimiento Social Corporativo

Una vez analizado al emprendimiento social, estudios recientes identifican el concepto de emprendimiento social corporativo mostrados en la siguiente tabla 2.1

Tabla 2.1 Concepto de emprendimiento social corporativo, 2019

Autor	Año	Definiciones
Paine	2003	El propósito del emprendimiento social corporativo es descubrir formas de hacer que los retornos sociales y económicos sean complementarios y sinérgicos en lugar de competir.
Austin	2006	Se define como el proceso de extender el dominio de competencia de la empresa y la oportunidad correspondiente establecida a través del apalancamiento innovador de recursos, tanto dentro como fuera de su control directo, dirigido a la creación simultánea de valor económico y social.
Austin & Reficco	2009	Es un proceso destinado a permitir que las empresas desarrollen más formas avanzadas y poderosas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
Linna	2012	Los estudios empíricos sobre emprendimiento social corporativo son pocos, y todavía no está claro cómo las organizaciones integran las capacidades empresariales sociales y los objetivos empresariales corporativos en sus operaciones.
Linna	2012	Tres corrientes de literatura se enfocan en actividades socialmente responsables de corporaciones en mercados de desarrollo: la literatura sobre la base de la Pirámide <i>BOP</i> (Prahalad & Hammond, 2002); la responsabilidad social corporativa <i>SCR</i> (Fukukawa, 2010); y el emprendimiento social corporativo <i>CSE</i> (Zaefarian, 2015).
Holtbrügge	2012	Crear valor social mientras se obtienen ganancias requiere motivación individual, dinámica ambiental y capacidades organizacionales.
Zaefarian	2015	Para aceptar el desafío de valor social, un número creciente de organizaciones ha comenzado a participar en actividades de emprendimiento social corporativo que

		combinan emprendimiento y creación de valor social.
Zaefarian	2015	Emprendimiento social corporativo difiere de la responsabilidad social corporativa ya que va más allá de la acción estratégica e incluye elementos de innovación, comportamiento empresarial y toma de riesgos. Su objetivo es obtener ganancias financieras e intangibles al tiempo de crear valor social.
Zaefarian	2015	Es la combinación de elementos de orientación empresarial como la innovación, la proactividad y la toma de riesgos con elementos de emprendimiento social como la innovación social, el cambio sistémico y la generación de valor social.
Agrawal & Sahasranamam	2016	Es el empleo de recursos y capacidades firmes para proporcionar soluciones a vacíos institucionales y altos niveles de desigualdad utilizando estrategias de emprendimiento social. En este sentido una parte vital, se basa en la colaboración con otras organizaciones en el sector empresarial, sociedad civil y gobierno.
Agrawal & Sahasranamam	2016	Las acciones del emprendimiento social corporativo están determinadas por factores ambientales y organizacionales; las empresas pueden obtener beneficios explícitos (creación de nuevas oportunidades de mercado y nuevos canales de ingreso) e implícitos (legitimidad política y social, confianza, buena voluntad y nuevas colaboraciones) al abordar los problemas sociales prevaletentes.

Fuente. Elaboración propia

Basado en el análisis de la revisión de la literatura; describiremos los elementos fundamentales del emprendimiento social corporativo a continuación:

1. Busca que los retornos sociales y económicos sean complementarios en las organizaciones.
2. Es el proceso de extender el dominio de competencia de la empresa.
3. Requiere motivación individual y capacidades organizacionales.
4. Incluye elementos de innovación, comportamiento organizacional y toma de riesgos.
5. Se basa en la colaboración con otras organizaciones en el sector empresarial, sociedad civil y gobierno.
6. Demuestra beneficios explícitos (creación de nuevas oportunidades de mercado y nuevos canales de ingreso) e implícitos (legitimidad política y social, confianza, buena voluntad y nuevas colaboraciones).

El propósito fundamental del emprendimiento social corporativo es acelerar la transformación organizacional de las empresas en generadores de mejora social (Austin & Reficco, 2009). Estos autores son base de la presente investigación y definen el concepto como *“El proceso de extender el dominio de competencia de la empresa y la oportunidad correspondiente establecida a través del apalancamiento innovador de recursos, tanto dentro como fuera de su control directo; dirigido a la creación simultánea de valor económico y social”*.

Por lo tanto, el emprendimiento social corporativo es una forma de comprometer a las organizaciones a no sólo considerar exclusivamente intereses de los accionistas (*shareholders*), sino que deben encargarse de responder (*accountability*) los intereses de todos los participantes directos e indirectos en su desempeño (*stakeholders*); es decir, además de sus accionistas, sus empleados y colaboradores, sus proveedores y clientes, las autoridades públicas, la comunidad donde opera y sus socios diversos (Fournier, 2011).

2.4 Elementos fundamentales para el desarrollo del Emprendimiento Social Corporativo

Distintos autores han investigado sobre los elementos que propician emprendimiento social; sin embargo, para lograr emprendimiento social en las corporativo se requiere de profundizar en estudios más recientes y específicos que a continuación se detallan.

Los autores Errasti, Bezanilla, García-Olalla, Auzmendi & Paños (2018) destacan cuatro factores relacionados con el emprendimiento social en el ámbito académico:

1. La internacionalización, un elemento clave en el desarrollo de la universidad emprendedora (Gibb, 2012; Allinson et al., 2012);
2. La misión y la estrategia fueron el tercer elemento propuesto, por lo que se puede decir que las universidades están haciendo un esfuerzo notable para incluir temas relacionados con la colaboración universidad-empresa y que la transferencia de conocimiento y responsabilidad social se incluyan en sus estrategias.

3. La capacitación en emprendimiento es el cuarto elemento clave y el cual sigue siendo escaso.

El estudio, además de identificar los elementos para el desarrollo del emprendimiento social en las Universidades, identificó las ausencias para que el ecosistema sea prolífero; entre ellas se mencionan las siguientes: la provisión insuficiente de recursos (materiales, humanos y funcionales) para el desarrollo del emprendimiento; es necesario que exista un apoyo del equipo de gestión que pueda hacerse explícito mediante la creación de políticas y procedimientos internos relacionados con el emprendimiento y, por último, se debe hacer hincapié en la formación e investigación sobre emprendimiento, así como en actividades extracurriculares de entrenamiento para estudiantes.

Por lo tanto, podemos incluir las ausencias identificadas en el estudio, como elementos necesarios que propicien un ecosistema de emprendimiento social, a la infraestructura (capital humano y funcional) y la formación de emprendedores dentro del propio ecosistema.

Otro estudio sobre ecosistema de emprendimiento social en universidades de América Latina agrupa seis elementos de relevancia: la motivación de profesores y estudiantes; el conocimiento teórico y experiencia práctica de los profesores; el emprendimiento social como elemento transversal en la formación de estudiantes; los lineamientos estratégicos de la comunidad universitaria; infraestructura y recursos adecuados; e interacción y generación de redes entre actores relevantes (Gática, Soto, & Vela, 2008).

Por su parte, Malecki (2007) afirma que la *Social Networks* y la cultura en las empresas son elementos de importancia en el proceso de emprendimiento social, especialmente en las empresas tipo de alto crecimiento que son más beneficiosas para el desarrollo económico de la comunidad donde se sitúan.

Un modelo propuesto de ecosistema empresariales según el autor Juling (2016) es el conformado por ocho elementos claves: capital humano, capital social, capital financiero, capital político, capital económico, capital infraestructural, capital cultural y capital histórico. En términos de actividades empresariales dentro de los ecosistemas, el capital

humano y social van de la mano cuando se trata de formar intenciones empresariales, reconocimiento de oportunidades y explotación.

Los autores Vernis & Navarro (2011) amplían al determinar que un ecosistema de emprendimiento social consta, al menos de seis elementos: formación e investigación, financiamiento, asesoramiento, innovación, redes y difusión.

De manera más específica en 2009 Austin & Reficco describen los siguientes elementos como fundamentales para el proceso de emprendimiento social corporativo:

1. Crear un entorno propicio. Para que las empresas pasen de su antiguo enfoque de responsabilidad social corporativa (RSC) al emprendimiento social corporativo (ESC) deben adoptar una mentalidad empresarial y cultivar un entorno empresarial que permite la transformación organizacional fundamental. Esto solo puede suceder si el liderazgo superior defiende el cambio.
2. Fomentar los intraemprendedores sociales corporativos. Las corporaciones necesitan ser emprendedoras para innovar e ir más allá de sus enfoques gerenciales tradicionales; esto significa, transformar la forma en que se gestiona la empresa; los vehículos clave para mover la empresa en esta dirección son individuos dentro de la empresa que se centran en fomentar y lograr la transformación organizacional interna e innovación que mueve a la organización a un estado avanzado de la RSC.
3. Ampliar el propósito de la organización basado en valores. Los emprendedores sociales corporativos necesitan asegurar que la generación de valor social y el cumplimiento de las responsabilidades sociales se vea como un elemento esencial en las declaraciones de misión y valores de las empresas. El proceso del emprendimiento social corporativo tiene como objetivo garantizar que las palabras se traducen en acción. Las organizaciones basadas en valores se consideran confiables, agentes morales, capaces de generar confianza basada en un comportamiento ético sostenido e innovador a problemas sociales. Su objetivo no es solo cumplir con la ley o responder a partes interesadas clave; sino buscan liderar con el ejemplo, superar las expectativas y establecer nuevas normas.
4. Creación de valor combinado. Este propósito amplificado significa que la empresa produce tanto valor económico como social, que algunos autores han denominado

doble o triple valor (si se desglosa el valor ambiental como una categoría separada), o "valor combinado" (Emerson, 2006). El importante propósito de ESC es descubrir formas de hacer que estos retornos sean complementarios y sinérgicos en lugar de competir (Paine, 2003). En este enfoque, la creación de valor social de las organizaciones no se trata como algo separado o periférico; por el contrario, está incrustado en una responsabilidad más amplia y transparente.

5. Construir un valor cogenerador. Parte vital es colaborar con otras organizaciones: empresas, sociedad civil, gobierno y universidades. Las alianzas estratégicas que combinan competencias básicas complementarias pueden crear nuevas constelaciones de recursos que permiten soluciones innovadoras a las relaciones sociales y económicas sostenibles.

Complementando el estudio de Austin & Reficco (2009) sobre los cinco elementos que propician un ecosistema de emprendimiento social corporativo; el autor Isenberg (2010) adopta seis dimensiones (políticas, finanzas, cultura, servicios, capital humano y mercados); que a continuación se definen:

1. Políticas internas y externas. Los gobiernos nacionales, regionales y locales deben coadyuvar en un sistema regulador donde se incentive la mentalidad y las actividades emprendedoras, mediante beneficios socio-medioambientales y acceso a instituciones de financiación (Auletta & Rivera, 2011).
2. Finanzas. Asegurar el acceso a la financiación para la innovación es un aspecto fundamental en la consolidación de un ecosistema de emprendimiento social.
3. Cultura. La generación de cultura emprendedora es un factor clave; el ecosistema debe ser adecuado a las necesidades de un área geográfica, región o sector de la industria, el tipo de emprendedores o empresas a ser incentivadas, así como sus capacidades y habilidades (Soto-Rodríguez, 2014).
4. Servicios. Los servicios incluyen la infraestructura de telecomunicaciones, transporte y energía, así como la existencia de parques tecnológicos, distritos industriales o zonas francas. También implican la disponibilidad de servicios profesionales de apoyo a las nuevas iniciativas en los campos legal, laboral, social o

tecnológico y la existencia de Entidades dedicadas a la promoción del emprendimiento (Auletta & Rivera, 2011).

5. Capital Humano. La capacitación a los entes que hacen parte del ecosistema de emprendimiento social, la educación en mentalidad, cultura y competencias específicas para emprender, son aspectos fundamentales debido a que se convierten en elementos claves que generan diferenciación y conducen a logros (Auletta & Rivera, 2011).
6. Mercados. Se refiere a la existencia de redes de emprendedores, tanto en el país como externas, dispuestas a contribuir a la consolidación del ecosistema (Auletta & Rivera, 2011).

Un ecosistema de emprendimiento social corporativo necesita centros de formación que acompañen a los emprendedores sociales en su actuar en el mercado y que ayuden a crear una cultura organizacional; y gestión de los recursos, que, a través de eficiencia y eficacia, y capacidad de innovación, permitir avanzar al sector como tal (Nogales & Dees, 2013).

Se considera también que los factores determinantes para que exista un ecosistema de emprendimiento social corporativo varían de acuerdo con el contexto del país y la industria (Sepúlveda & Reina, 2016).

A pesar del reciente aumento de investigación en emprendimiento social, se han realizado pocos estudios sobre los elementos que impulsen acciones de emprendimiento social en el sector privado (Amini, Arasti, & Bagheri, 2018).

A continuación, en la tabla 2.2, se identificaron los factores recurrentes revisados en la literatura para determinar los elementos de relevancia que serán tomados como base del análisis de esta investigación.

Tabla 2.2 Elementos de emprendimiento social corporativo, 2019

Autor	Año	Elementos
Malecki	2007	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social Networks</i> • Cultura organizacional
Gática, Soto & Vela	2008	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Conocimiento teórico y experiencia

		<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos estratégicos • Infraestructura y recursos adecuados • Generación de redes
Austin & Reficco	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno propicio • Intraemprendedor social corporativo • Propósito de la organización basado en valores • Valor combinado • Alianzas estratégicas
Isenberg	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas internas y externas • Finanzas • Cultura • Infraestructura • Capital humano • Redes
Nogales & Dees	2013	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de formación • Cultura emprendedora • Gestión de recursos • Capacidad de innovación
Juling	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano y social • Capital financiero • Capital político • Capital económico • Capital infraestructural • Capital cultural • Capital histórico
Amini, Arasti & Bagheri	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones innovadoras • Gestión financiera • Gestión del riesgo • Gestión de la calidad • Comunicación
Errasti, Bezanilla, García-Olalla, Auzmendi & Paños	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización • Misión y estrategia • Capacitación • Infraestructura • Formación de emprendedores

Fuente. Elaboración propia

De este modo, se lograron identificar seis dimensiones de emprendimiento social corporativo (Políticas, Finanzas, Cultura, Servicios o Infraestructura, Capital Humano y Mercados) del autor Isenberg (2010), que logran englobar a los cinco elementos de relevancia citados anteriormente por diversos autores y que son agrupados por los autores Austin y Refficco (2009) en: Entorno propicio, Intraemprendedor Social Corporativo, Propósito de la organización, Valor combinado y Alianzas estratégicas.

2.5 La industria automotriz en México

La industria automotriz es una de las principales ramas a través de las cuales México se ha integrado al comercio internacional (Vicencio, 2007). México cuenta con una capacidad productiva sustentada entre otras cosas en mano de obra calificada, calidad reconocida en la manufactura, su ubicación geográfica, bajos costos de operación y las ventajas del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte). Esta industria es una de las cadenas de valor más amplias del país operando con altos estándares de calidad y productividad a nivel mundial (BBVA, 2012).

La industria automotriz en México se integra por un sector terminal y un sector autopartes, el primero está conformado por grandes fabricantes de automóviles, camiones, tractocamiones y autobuses (Centro de Estudios de Competitividad, 2004). El segundo, está constituido por empresas proveedoras de partes y sistemas automotrices para las armadoras, que además fabrican partes para el mercado de refacciones de equipo original. Las empresas de este sector se clasifican como de nivel 1, nivel 2 o nivel 3 (tier 1, tier 2 o tier 3). Las empresas de tier 1 suministran sistemas automotrices completos directamente a las armadoras. Las de tier 2 o 3 son proveedoras que suministran productos relativamente básicos y partes individuales a las de nivel 1 (Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología , 2011).

La industria automotriz representa un sector estratégico para México, en 2011 contribuyó con el 20% de las exportaciones totales, con el 4% del PIB nacional, representó el 17.3%

del PIB manufacturero, el 14% de la producción manufacturera nacional y el 12% del personal ocupado del sector. Se proyecta que esta industria siga en ascenso durante los próximos años, llegando a producir 3 millones de vehículos ligeros al final de 2015 (Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología , 2011).

De acuerdo con la Organización Internacional de Productores de Vehículos Automotrices (OICA, por sus siglas en francés), en 2010 México ocupó el décimo lugar en producción mundial, con 1,390,163 unidades, para el cierre del 2011 ocupó el octavo lugar, con el 3.3% de la producción mundial de vehículos pesados y ligeros, además ocupó el sexto lugar en exportaciones mundiales. Cabe mencionar que, a nivel continente americano, Brasil participa con el 4.3% de la producción mundial y Estado Unidos de América con el 10.8%, lo que ubica a México en el tercer productor más importante del continente Americano (OICA, 2012).

De acuerdo con lo reportado por la Industria Nacional de Autopartes (INA), este sector se mantiene como el principal proveedor de autopartes de Estados Unidos de América, por arriba de Japón y China (ProMéxico, 2011), a pesar de que la integración de los proveedores locales para sistemas terminales es baja, apenas del 5%, considerando que Japón, mantiene una tasa de 70% u 80% de integración (Vanguardia, 2011).

En México existen 9 empresas productoras de vehículos ligeros (ver tabla 12), 13 empresas productoras de vehículos pesados (100% de estas empresas son de capital extranjero), y poco más de 1,000 empresas fabricantes de autopartes, de las cuales el 70% son de capital extranjero, el restante es capital nacional. Además, sólo 345 son proveedoras tier 1 (ProMéxico, 2011). En la siguiente tabla 2.3 se observan estas empresas.

Tabla 2.3 Empresas internacionales ubicadas en México

Vehículos ligeros	Vehículos comerciales	Motores	Autopartes
General Motors	Diamler*	Cummins	Poco mas de Mil empresas
Ford	Scania		
Chrysler/Fiat	Volvo		
Nissan	DINA		
Honda	Kenworth		
Toyota	Intarnational	Detroit	345 empresas son proveedores de 1er nivel
Volkswagen	Volkswagen/MAN	Diesel	
BMW	GIANT		

Mazda	Hino Motors
	Isuzu

*Freightliner y Mercedes Benz

Fuente: ProMéxico

Hay tres regiones geográficas donde se concentra la mayor actividad productiva automotriz: la parte central del país, ubicada en México, Puebla, Morelos y Tlaxcala; la zona del Bajío, en los estados de Aguascalientes, San Luis Potosí, Querétaro, Jalisco y Guanajuato; y la zona norte que comprende Baja California, Sonora, Coahuila, Nuevo León y Chihuahua (Arroyo López & Cárcamo Solís, 2009).

2.5.1 El sector de ensambladora de autopartes de Puebla

Volkswagen de México representa al Grupo Volkswagen en el país. Actualmente el Grupo comercializa en el mercado mexicano las marcas Volkswagen, Volkswagen Vehículos Comerciales, SEAT, Audi, Bentley y Porsche.

En planta Puebla se producen 5 modelos en exclusiva para el mercado mundial: Golf 7, Golf Variant, Jetta A6, Beetle Cabrio, Beetle Coupe. También fabrica motores y ejes que se ensamblan a los automóviles producidos en planta y que se exportan a otras plantas del Grupo Volkswagen.

Cifras relevantes:

- Más de 14 mil empleos directos (Puebla + Silao, marzo 2016)
- 1,000 millones de dólares invertidos en el periodo 2011-2013 para la construcción de una nueva planta de motores y la producción de The Beetle en Puebla
- 251 proveedores en México.
- Alrededor de 12 mil 500 empleos en Red de Concesionarios
- 604 mil 500 vehículos producidos en 2012, un nuevo récord de producción histórica
- Certificación de Industria Limpia desde hace 14 años, y empresa con mayor número de certificaciones.
- 93.5% de los residuos son reciclados.

- 6 millones de pesos en apoyo a la investigación de la biodiversidad en México desde 2006.
- Siembra de 450 mil árboles en el Parque Nacional Izta-Popo, lo que permite la infiltración anual de 3.2 millones de metros cúbicos de agua para el Valle de Puebla y la región.
- Más de 25 millones de pesos destinados a proyectos de apoyo a la niñez desprotegida del estado de Puebla, en los últimos 11 años.

México es una pieza clave en la estrategia de crecimiento del Grupo Volkswagen en Norteamérica. El desarrollo se vuelve sustentable en el tiempo cuando la empresa tiene la capacidad de invertir continuamente en el desarrollo de nuevos productos, en nuevas tecnologías de producción y de gestión, así como en el desarrollo profesional y humano de sus colaboradores. Esa capacidad de inversión se genera solamente a través de retornos financieros razonables y continuos.

Inversiones:

- 1,000 millones de dólares en inversión para ampliar la planta de Puebla y desarrollo del Nuevo Jetta entre 2008 y 2010.
- 1,000 millones de dólares para la construcción de la nueva planta de motores en Silao, Guanajuato, y la producción del Beetle en Puebla, entre 2011 y 2013.
- 2,500 vehículos son producidos diariamente en nuestra planta de Puebla.
- 6 mil 500 propuestas de mejoras a los procesos hechas por los colaboradores, generando ahorros por 9 millones de dólares en 2012.
- Con más de 600 mil unidades producidas en 2012, la planta Volkswagen de Puebla es la planta automotriz más grande de Norteamérica, y la más grande del Grupo Volkswagen fuera de nuestra casa matriz, en Wolfsburg, Alemania.

Volkswagen está focalizando en ser más preciso, eficiente, innovador y centrado sistemáticamente en el crecimiento rentable, esto a través de la movilidad y la nueva estrategia de la empresa Together 2025, que tiene como principal objetivo convertir al Grupo Volkswagen en el proveedor líder mundial de movilidad sostenible.

3. Metodología de la investigación

3.1 Diseño de la investigación

La metodología utilizada para la investigación fue de tipo cualitativa abierta, no direccionada en su inicio; con base en experiencia e intuición y orientado a aprender de las mismas experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teoría fundamentada en las perspectivas de los participantes (Sampieri et al. 2016).

El estudio fue empírico, basado en datos originales; exploratorio, considerando que no se encontraron investigaciones con antecedentes en su aplicación dentro del campo del emprendimiento social corporativo dentro de la industria automotriz; fue un estudio transversal sustentado en una muestra en un punto del tiempo (Sampiera et al. 2016; Nenonen, 2008).

La razón de seleccionar una investigación cualitativa, se basó en el objetivo de la investigación, considerando que se busca indagar sobre los elementos de un ecosistema de emprendimiento social corporativo que propicien valor social dentro de la industria automotriz de manufactura en México y España; lo que implicó utilizar el método Delphi, técnica basada en un cuestionario a expertos, con inclusión de metodologías cualitativas de la Dirección de Empresas, adecuada para trabajos exploratorios y donde las técnicas cuantitativas no proporcionan suficiente información (Camisión, 2007).

El enfoque de esta investigación cualitativa se basa en el estudio de casos, ya que se cuenta con dos casos claramente identificados y representativos de la industria automotriz de manufactura en dos distintas regiones, logando diferentes perspectivas sobre la problemática anteriormente expuesta (Yin, 2003).

Los elementos de un ecosistema de emprendimiento social corporativo que se analizaron en la investigación se construyeron a través de una corroboración estructural, validación consensuada y adecuación referencial (Eisner, 1991). La corroboración estructural se refiere a la relación de múltiples tipos de datos (además de las entrevistas en campo, documentos publicados en memorias financieras y no financieras; y publicaciones en revistas, periódicos y congresos) que apoyen la información obtenida; validación

consensuada referente a la información del *Top Management* de Volkswagen de México y SEAT España del mismo rango y funciones transversales en la organización; y la adecuación referencial con base en los autores de relevancia sobre emprendimiento social corporativo.

3.2 Descripción de las etapas de investigación

La investigación se realizó en cuatro fases, en la primera fase se desarrolló la investigación bibliográfica, en la segunda fase se aplicó la entrevista semi dirigida a los dos casos de estudio en Puebla, México y Barcelona, España, en la fase tercera se realizó el análisis detallado de cada caso de estudio y finalmente los resultados de dicho análisis.

3.2.1 Etapa I. Investigación bibliográfica

En esta fase se realizó una extensa revisión de la literatura sobre elementos que propician emprendimiento social corporativo desarrollado por Malecki (2007), Gática, Soto y Vela (2008), Autin y Reficco (2009), Isenberg (2010), Nogales y Dees (2013), Juling (2016), Amini, Arasti y Bagheri (2018), entre otros.

A través del análisis de dichas investigaciones se identificaron que los autores Austin y Reficco (2009) proporcionan cinco elementos claves para que las empresas logren emprendimiento social y que otros autores recurren en los mismos elementos o incluso en menos. Dichos elementos de relevancia son: crear un entorno propicio, fomentar los intraemprendedores sociales corporativos, amplificar el propósito y los valores corporativos, generar valor combinado y construir alianzas estratégicas. Del mismo modo las seis dimensiones de Isenberg (2010) agrupan en un concepto holístico a los elementos de emprendimiento social recurrentes, siendo estas las políticas internas y externas, las finanzas, la cultura organizacional, los servicios en infraestructura, el capital humano y el mercado o redes. La relación entre las dimensiones y los elementos se describen a continuación:

1. La primera dimensión de Isenberg (2010) son las políticas internas y externas de los gobiernos nacionales, regionales y locales como agentes coadyuvantes que incentiven la mentalidad y las actividades emprendedoras de las empresas, mediante el acceso a instituciones de financiación; y las políticas dentro de las organizaciones donde exista un ambiente o entorno propicio, basado en el enfoque de Austin & Reficco (2009), de cultivar un entorno empresarial que permita la transformación organizacional fundamental desde la estrategia de la empresa (misión, visión, valores y políticas).
2. Finanzas. Esta dimensión se refiere a asegurar el acceso a la financiación en proyectos de innovación y emprendimiento social. Las instituciones de crédito, ángeles inversionistas, capital semilla, son algunas de estas fuentes de financiación orientadas al segmento de emprendedores (Isenberg, 2010); dentro de las organizaciones los autores Austin & Reficco (2009) aportan que dicha financiación de proyectos de emprendimiento social se logre desde la visión de crear valor combinado, como un propósito amplificado de que la empresa produce tanto valor económico como social, logrando que estos retornos sean complementarios y sinérgicos en lugar de competir (Paine 2003). En este enfoque, los puntos de financiación de la empresa para el emprendimiento social corporativo deben orientarse exclusivamente a la innovación y creación de valor combinado.
3. La cultura organizacional es la tercera dimensión de Isenberg (2010) para el desarrollo de un ecosistema de emprendimiento; explicada también por los autores Austin y Reficco (2009) como el resultado desde la planeación estratégica y el propósito de la organización basado en valores; mismos que serán capaces de generar confianza y un comportamiento ético, sostenido e innovador a problemas sociales que permeen toda la organización. El objetivo del emprendimiento social corporativo no es solo cumplir con la ley o responder a partes interesadas clave; sino buscan liderar con el ejemplo, superar las expectativas y establecer nuevas normas; y eso se verá reflejado en la cultura organizacional a través de acciones y comportamientos (Austin & Reficco, 2009).
4. Servicios. Los servicios incluyen la infraestructura de telecomunicaciones, transporte y energía, así como la existencia de parques tecnológicos y distritos

industriales; también implican la disponibilidad de servicios profesionales de apoyo a las nuevas iniciativas en los campos legal, laboral, social o tecnológico y la existencia de Entidades dedicadas a la promoción del emprendimiento en las empresas (Isenberg, 2010).

Lo anterior fue respaldado por otros autores de la literatura, debido a que Austin & Reficco (2009) analizan cinco elementos de relevancia que propician emprendimiento social corporativo en contraposición a las seis dimensiones de Isenberg (2010); sin embargo, el primer elemento “Entorno propicio” engloba las estrategias, políticas, recursos e infraestructura que permita la transformación organizacional fundamental (Isenberg, 2010). Por lo tanto, se respalda esta dimensión de infraestructura social empresarial, como el conjunto de recursos y asesoramiento que provee la empresa para aprovechar el capital social, al mismo tiempo de vigilar y aprovechar oportunidades estratégicas (Chin-Chun & Choon-Tan, 2013).

5. La quinta dimensión es el capital humano que refiere a la capacitación a los entes que hacen parte del ecosistema de emprendimiento, la educación en mentalidad, cultura y competencias específicas para emprender, como aspectos fundamentales debido a que se convierten en elementos claves que generan diferenciación y conducen a logros (Isenberg, 2010). Por su parte, Austin & Reficco (2009) complementan al esfuerzo del capital humano en formación de intraemprendedores sociales corporativos, figuras que buscan transformar la forma en que se gestiona la empresa; son los vehículos clave que se centran en fomentar y lograr la transformación organizacional interna e innovación que mueve a la organización a un estado avanzado de la responsabilidad social corporativa.
6. La última dimensión de Isenberg (2010) es el mercado o redes; refiriéndose a la existencia de redes de emprendedores, tanto en el país como externas, dispuestas a contribuir a la consolidación del ecosistema. Llamada también como “valor cogenerador” y descrita como la colaboración de la empresa con otras organizaciones: empresas, sociedad civil, gobierno y universidades. Las alianzas estratégicas que combinan competencias básicas complementarias pueden crear

nuevas constelaciones de recursos que permiten soluciones innovadoras a las relaciones sociales y económicas sostenibles (Austin & Reficco, 2009).

De esta forma las dimensiones de Isenberg (2010) y los elementos de Autin y Reficco (2009) son la base para realizar el estudio de caso y el análisis que se describe en el capítulo cuatro.

3.2.2 Etapa II. Estudio cualitativo basado en entrevistas semi dirigidas

En esta etapa se diseñó y realizaron entrevistas semidirigidas grabadas al *Top Management* de la empresa automotriz ensambladora de autopartes en Puebla, México y de otra empresa automotriz ensambladora de autopartes en Barcelona, España. Es importante destacar que para el estudio cualitativo se elaboró un perfil del entrevistado que permitió identificar a las personas que participarían en el estudio, las características que deberían cumplir fueron las siguientes:

1. Altos mando y gerentes en puestos estratégicos en las siguientes áreas (colocadas indistintamente): Presidencia, Recursos Humanos, Producción y Logística, Finanzas y Área Comercial. El objetivo fue tener los puntos de vista de una manera transversal a lo largo de la organización; y contar con las mismas áreas en los dos grupos de interés (Volkswagen de México y SEAT España).
2. Preferentemente que haya participado activamente, promovido o aportado acciones de emprendimiento social corporativo.

Se eligieron a estas personas porque son quienes conocen y entienden la problemática global de la industria automotriz y forman un círculo de influencia en la estrategia de la empresa.

Para llevar a cabo las entrevistas se solicitó acceso a las empresas en los dos casos de estudio y se aplicaron personalmente a cada individuo, indicándoles que sus respuestas eran anónimas, propiciando un entorno natural para crear una situación cotidiana.

La construcción de la entrevista semidirigida o semiestructurada se basó en preguntas generales sobre la empresa; en preguntas sobre la estrategia de la empresa y sobre el área a

cargo del entrevistado; además de preguntas específicas sobre la posición y acciones de la empresa en los problemas socio ambientales de la región y el país; de esta forma se estableció el cierre con preguntas de sobre los elementos a analizar para promover valor social en el área a cargo del entrevistado.

3.2.3 Etapa III. Estrategia de análisis

Con respecto a los pasos resumidos del análisis de datos utilizados en la presente investigación, el sustento estuvo basado en los autores Asmussen y Creswell (1995) enfocados al procedimiento de análisis de casos, el cual se resume a continuación:

- Se investigó en la intranet de la organización de las dos empresas ensambladoras de autopartes en México y España para identificar acciones y temas relacionados a la responsabilidad social corporativa y emprendimiento social corporativo;
- Se realizaron notas de campo a partir de las observaciones y los datos obtenidos de la transcripción de las entrevistas semidirigidas;
- Se analizó la relación de las dimensiones y los elementos relevantes que propician emprendimiento social corporativo descrito en la sección 3.2.1. con la respuesta del *Top Management* de los dos casos de estudio en la industria automotriz.

El resultado del análisis estuvo basado en determinar, de los hallazgos que emergen de los datos, los elementos fundamentales de un ecosistema de emprendimiento social que genere valor social dentro de la industria automotriz en México y España.

3.3 Unidad de análisis y selección de la población

El estudio de campo estuvo basado en una muestra de 20 entrevistas semidirigidas grabadas al *Top Management* siendo la unidad de análisis los dos casos de la industria automotriz en el sector de ensambladoras de autopartes en México y España. El número de expertos se aconseja que se encuentren entre un mínimo de 7 y un máximo de 30 (Konow & Perez, 1990).

Se seleccionó la industria automotriz porque además de la aportación a la economía del país, opera en un contexto empresarial donde la rivalidad y competitividad son muy altas, pertenece a segmentos empresariales maduros, en el que existe un despliegue importante de recursos para su operación (Eguren, Pozueta, & Goti, 2010).

En la etapa de revisión de datos se transcribieron las grabaciones (ver ejemplo en anexos) y se describieron las frases y expresiones que permitan identificar alguno de los elementos que propician emprendimiento social corporativo con la información del entrevistado, los documentos publicados de relevancia y las notas de campo obtenidas de las mismas entrevistas.

3.4 Validez y confiabilidad del instrumento de medición

La validación de la entrevista semi estructurada, se estableció en dos etapas, la primera en datos de inmersión en la industria automotriz como empleado de Volkswagen de México; situación que permitió lazos de confianza con los entrevistados comprendiendo la cultura organizacional y decidir la información relevante para el propósito del estudio. Trabajar con personas día tras día, por largos períodos de tiempo, es lo que le da a la investigación cualitativa su validación y vitalidad (Fetterman, 1998).

La segunda etapa se basó en la triangulación, definida como el proceso de corroborar la evidencia en diferentes fuentes sobre el tema abordado (Creswell, 2007). En este caso la validación consistió en la revisión bibliográfica sobre emprendimiento social corporativo, el análisis detallado del caso en Puebla, México y Barcelona, España; y las respuestas de los entrevistados. Para complementar las observaciones se recolectaron documentos e información sobre el área de sustentabilidad y la Estrategia *Together 20 – 25* de las empresas ensambladoras de autos en ambos países pertenecientes al grupo Volkswagen.

La fiabilidad de la presente investigación se obtuvo de las notas de campo detalladas empleando la grabación y posteriormente la transcripción de las entrevistas.

3.4.1 Recolección de datos

Con el instrumento validado se inició con la aplicación de la entrevista en las empresas, siguiendo el proceso descrito en el apartado 3.2.2. La etapa de recolección de datos se realizó a través de las entrevistas grabadas con el dispositivo móvil celular y laptop; y el análisis detallado de cada caso (México y España) en las memorias financieras y no financieras de la intranet. La descripción del estudio de caso, la recolección y el análisis fueron actividades casi paralelas en esta investigación.

Con base en lo anterior, se concreta en resumir la metodología de la presente investigación mediante el siguiente cuadro:

Tabla 3.1 Metodología cualitativa propuesta, 2019

Elementos	Descripción
Metodología	Diseño cualitativo de estudio de caso
Tipo de caso	Múltiple
Técnica de recolección de datos	Entrevista semidirigida o semi estructurada, documentos de memorias financieras y no financieras y notas de campo
Objeto de estudio	<i>Top Management</i> en dos casos de la industria automotriz
Terreno	Empresas de manufactura de autopartes de México y España
Base de datos	Documento de transcripción de entrevistas, sitios de internet de los dos casos de estudio y notas de campo
Unidad de análisis	Estudio de casos y frases de los entrevistados
Validación	La técnica utilizada para validar los datos obtenidos en los estudios de caso fue la triangulación, que consistió en la utilización de varias fuentes de datos; revisión bibliográfica, transcripciones de entrevistas, documentos públicos e internos y notas de campo
Estrategia de análisis	Relación de las dimensiones y elementos relevantes que propician emprendimiento social corporativo con la respuesta del <i>Management</i>

Fuente. Elaboración propia

En el siguiente capítulo se presenta el análisis cualitativo de la investigación para posteriormente representar los resultados en el capítulo cinco y establecer juicios de valor.

4. Análisis cualitativo de los datos

El presente capítulo se compone de cuatro secciones, la primera inicia con la descripción de la composición de la población de estudio, la segunda sección se presenta el análisis cualitativo de los elementos que propician emprendimiento social corporativo del caso de la industria automotriz grupo SEAT, España; el cual incluye, para fines de dar un contexto global de la empresa, un análisis PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) basado en documentos internos y externos, reportes financieros y no financieros y publicaciones corporativas.

En la tercera sección se presenta el análisis del caso de la industria automotriz en México, representada por el grupo Volkswagen en Puebla, tomando en cuenta los factores (PESTEL) descritos anteriormente; finalmente se realiza una comparativa con el objetivo de buscar similitudes y diferencias entre los casos; y desarrollar generalizaciones, que el Top Management del grupo Volkswagen México y SEAT España puedan aprender del caso, ya sea por sí mismas o para aplicarlas a una población de casos (Yin, 2003).

4.1 Descripción de la población

Se entrevistaron a un total de veinte individuos, de los cuales el 100% pertenece al *Top Management* (directores y gerentes, ver tabla 4.1 y 4.2) del grupo Volkswagen de México y SEAT España, todos con un alto círculo de influencia relacionado a la gestión y ejecución de la estrategia en la organización y con dominio en el tema de responsabilidad social corporativa (RSC) y emprendimiento social corporativo (ESC).

Tabla 4.1 Composición de la población caso Industria Automotriz México.

Áreas	Presidencia	Recursos Humanos	Producción y Logística	Finanzas	Área Comercial	Total
Encuestados (Gr.30)	1	2	4	1	1	9
Género (H / M**)	H	M/M	H/H/H/H	H	M	

* *Grading* 30 – 32 Definidos como estatus de *Top Management* dentro del Grupo Volkswagen de México.

**Hombre / Mujer

Tabla 4.2 Composición de la población caso Industria Automotriz España.

Áreas	Presidencia	Recursos Humanos	Producción y Logística	Finanzas	Área Comercial	Total
Encuestados (Gr.30)	1	3	3	1	2	10
Género (H / M)	H	M/M/M	H/H/H	H	H/M	

Fuente. Elaboración propia

La voz más representativa es de directivos hombres y el promedio de edad fue de 52 años. La duración aproximada de las entrevistas fue de una hora en todos los casos dentro de la organización bajo los lineamientos de confidencialidad que estipula la organización.

4.2 Análisis de estudio caso uno. Empresa de manufactura de autopartes en Barcelona, España.

4.2.1 Contexto de la Industria Automotriz en Barcelona, España

Para fines del análisis se consideraron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL) permitiendo identificar las tendencias básicas de la organización a través de la recopilación de la información interna y externa de la organización (Schoemaker, 1995)

La implicación de la empresa en el campo de la sostenibilidad se obtuvo en la definición de su Estrategia 2025; la cual, basada en cuatro pilares fundamentales: transformación de la organización, fortalecimiento de la marca, globalización y negocio sostenible, tiene por objetivo definir las acciones necesarias para el desarrollo sostenible de la compañía a lo largo de la próxima década en los niveles económico, social y medioambiental. En lo referente al ámbito económico, la estrategia de crecimiento plantea la optimización de costos como medio para asegurar la competitividad a largo plazo; en el aspecto social, se incide en la transformación de la organización y de sus empleados para afrontar los principales retos de futuro, que giran principalmente alrededor del cambio del modelo de negocio hacia la movilidad y la implantación de la Industria 4.0; por último, la electrificación de la oferta de modelos es la principal insignia en el aspecto medioambiental, con el propósito de contribuir de un modo relevante a la reducción de las

emisiones de CO₂, así como prever el desarrollo de otras energías alternativas (Informe Anual SEAT, 2018).

A continuación, se describe el análisis PESTEL obtenido de publicaciones internas y externas en memorias financieras y no financieras de la empresa.

4.2.1.1 Factores políticos

Dentro de las políticas externas, a nivel mundial, podemos mencionar los objetivos de desarrollo sostenible, ODS (2015 - 2030) una iniciativa impulsada de las Naciones Unidas con 17 objetivos entre ellos el cambio climático, la innovación, la desigualdad económica, el consumo sostenible, por mencionar algunos, cabe mencionar el objetivo 17 “Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza mundial para el Desarrollo Sostenible” que en España, tiene alta importancia con la participación colaborativa entre el gobierno y empresas; así lo señaló la alta comisionada para la agenda 2030 de España, Cristina Gallach, empresas y gobierno deberán trabajar de la mano, ya que las políticas públicas no se pueden ejecutar con éxito si no es de la mano del sector empresarial. Por su parte se refirió a la nueva ley de transición energética, el traslado de las ODS a los presupuestos generales del Estado y la sincronización entre estado, autonomías y municipios. España se encuentra en el lugar 21 del ranking sobre el desarrollo de los objetivos de desarrollo sostenibles (Sustainable Development Report, 2019). Otro elemento que refuerza el compromiso de España en los objetivos de desarrollo sostenible fue la cumbre sobre acción climática de la ONU celebrada en Madrid (2019), propiciando un marco normativo visionario, viable y puntero que detalle exactamente las medidas a tomar para detener la alteración del clima e invertir su impacto y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero un 45 % en los próximos diez años y a cero para 2050 a nivel mundial.

Barcelona, por su parte, muestra una agenda participativa entre el gobierno, sociedad, universidad y empresas en términos de sostenibilidad. Un ejemplo fue 10ª semana de responsabilidad social de Barcelona (octubre, 2019), un foro donde el ayuntamiento pone a disposición la página web (rsc.cat) para observar las mejores prácticas rumbo a la agenda

2030 de la ONU en cuatro categorías (empresa pública, grandes empresas o consorcios, PYME's y entidades); con este ejemplo se logró identificar la percepción de la responsabilidad social corporativa, no como un distintivo, sino como un compromiso real con la sociedad en términos de crecimiento, transparencia y acciones específicas sociales y medio ambientales en la zona.

Las políticas internas en términos de sostenibilidad se observaron en la Estrategia 2025 del Grupo SEAT; como lo mencionó el Dr. Diess, presidente del Consejo de Administración de SEAT, la solución para cumplir los objetivos de cero emisiones de CO2 fijados para el 2050 por la ONU, son los vehículos eléctricos y el cambio del propósito de la organización de fabricar vehículos a ofrecer servicios de movilidad, especialmente en las zonas urbanas (Informe Anual SEAT, 2018).

La política medioambiental, es otro ejemplo, donde SEAT supone pasar de un modelo de negocio basado en extraer, fabricar, usar y tirar a un nuevo modelo de negocio en el que el ecodiseño constituya la re-manufactura de piezas utilizadas para adaptarlas a un nuevo uso en los componentes de nuevos vehículos.

4.2.1.2 Factores económicos

La empresa en Barcelona es una de las diez compañías españolas con mayor facturación (9.552 millones de euros) y la primera del sector automovilístico, contribuyendo al desarrollo económico con un alto porcentaje de proveedores españoles (60%), lo que dinamiza la actividad económica en toda la cadena de valor; además de posicionarse como el líder en el norte de África (Informe Anual SEAT, 2018). Es de esperarse que el factor económico prevalece en la Estrategia de la empresa, contando con múltiples acciones estratégicas enfocadas principalmente a la reducción del costo total del vehículo hasta el 2025.

4.2.1.3 Factores sociales

La mayor relevancia de compromiso social de la empresa es la actualización constante de los grupos de interés, a través de una metodología propia basada en tres fases, la primera es identificar los temas relacionados con la responsabilidad social corporativa, la segunda fase consiste en consultar a los grupos de interés, internos y externos, para evaluar y priorizar los temas de responsabilidad social corporativa y por último seleccionar los temas de interés para la empresa, priorizando aquellas cuestiones con mayor impacto económico, social o medioambiental; logrando de esta forma, una relación de acción colectiva con los grupos de interés basado en la confianza y en la creación de vínculos que permitan responder mejor a los retos sociales y medio ambientales (Informe Anual SEAT, 2018). La participación de la empresa dentro del Clúster de la Industria de Automoción de Cataluña (CIAC) es otro ejemplo de colaboración entre una organización sin fines de lucro y empresas vinculadas al sector automotriz que tengan actividad I+D y cuyo propósito es el reforzamiento de la industria como motor de la economía en Barcelona.

4.2.1.4 Factores tecnológicos

Barcelona fue declarada la capital europea de la movilidad urbana y uno de los cinco principales centros de innovación de Europa, debido a que grupo SEAT es la única compañía que diseña y desarrolla automóviles en España, lo que constituye un factor diferencial que ha contribuido a convertirla en una empresa tecnológica. El Centro Técnico de SEAT (CTS), es una referencia en el ámbito de la investigación y el desarrollo (I+D+i), enfocado principalmente en la búsqueda de nuevas tecnologías de baterías, nuevos combustibles para motores de combustión, en la conectividad 5G, la conducción autónoma y la integración en plataformas de movilidad con el objetivo de reducir las emisiones de CO2 y maximizar eficiencia del vehículo (Informe Anual SEAT, 2018). Adicionalmente, la empresa comparte la innovación desarrollada con compañías líderes en España como Google, IBM, CaixaBank y Telefonía, por mencionar algunas, para encontrar sinergias y soluciones a desafíos comunes en términos de sustentabilidad.

4.2.1.5 Factores ecológicos

La lucha contra el cambio climático y el calentamiento global es una enorme oportunidad para las empresas; no solo como salvaguarda del futuro, sino también como una oportunidad de negocios prósperos (XXII Congreso Nacional de la empresa familiar, 2019). La empresa detalla los compromisos medio ambientales a través de tres líneas de acción, la primera es la aplicación del modelo de economía circular al proceso de producción, la segunda acción es la apuesta por el gas natural comprimido, y la tercera el desarrollo en masa del vehículo eléctrico. Adicionalmente, los indicadores ambientales monitoreados en el *Balance Score Card* de la empresa son consumo de energía, CO2 y agua en el proceso de producción, y emisión de residuos y compuestos orgánicos volátiles, con el objetivo de una reducción del 50% en estos indicadores para el 2025 (Informe Anual SEAT, 2018).

4.2.1.6 Factores legales

La máxima ley que rige la sostenibilidad en España es la Constitución de la Unión Europea. Grupo SEAT condiciona la contratación y renovación de empresas proveedoras a través del cumplimiento con los requisitos de sostenibilidad dictaminadas en la Constitución.

4.2.2 Análisis de los elementos de emprendimiento social corporativo en la industria automotriz Barcelona, España

Una vez realizado el análisis PESTEL en la sección anterior, que nos permitió situar a la empresa en variables macroeconómicas, a continuación se muestra el análisis del caso de la empresa de manufactura de autopartes en Barcelona, España basado en diez entrevistas al *Top Management* en áreas estratégicas de Presidencia, Recursos Humanos, Producción y Logística, Finanzas y Área Comercial, logrando identificar y situar, a través de frases de los entrevistados, cuales dimensiones (Isenberg, 2010) y elementos (Austin & Reficco, 2009) son requeridos en la organización para lograr emprendimiento social corporativo.

4.2.2.1 Primera dimensión. Políticas internas y externas

La siguiente tabla enlista las ideas principales de los entrevistados que hacen referencia a la importancia de generar un entorno propicio y políticas internas y externas, como primer elemento que permite generar emprendimiento social en la organización.

Tabla 4.3 Primer elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Española, 2019

Dimensión	Políticas Internas y Externas (Isenberg, 2010)
Elemento	Entorno propicio (Austin y Reficco, 2009)
Evidencias de entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso del top managers es el primer paso [dentro de la estrategia] (Entrevistado 1, 2019). • La empresa cuenta con influencia en el gobierno y la Generalidad [actual gobierno en Barcelona] (Entrevistado 1, 2019). • Existe un encuentro mundial de sostenibilidad en el grupo Volkswagen (Entrevistado 1, 2019). • El enfoque de la compañía es aprovechar a la Responsabilidad Social como una diferenciación de marca y evolucionar (Entrevistado 1, 2019). • La sostenibilidad está dentro de la estrategia del consorcio [Grupo VW] (Entrevistado 2, 2019). • El marco legal en España facilita la apertura de acciones de Responsabilidad Social (Entrevistado 2, 2019). • Existe una estrategia I+D+i propia (Entrevistado 3, 2019). • Los vehículos son responsables del 10% de la contaminación por CO2, muy por debajo de los aviones o de la industria eléctrica (Entrevistado 3, 2019). • Se requiere separar a las empresas de conflictos políticos y partidistas [independencia de Cataluña] (Entrevistado 3, 2019). • La sostenibilidad se encuentra dentro de la estrategia y los valores del grupo (Entrevistado 4, 2019). • La estrategia de producción y calidad cuenta con ocho campos de acción y uno de ellos es <i>go to zero</i>, cero emisiones en el proceso de producción para el 2025 [Objetivos estratégicos de la marca] (Entrevistado 4, 2019). • Todas las iniciativas de Sostenibilidad se comunican a todo el personal de manera mensual y semanal (Entrevistado 4, 2019). • El cambio a la sostenibilidad es un cambio sistémico tanto en

mercados privados como en públicos (Entrevistado 6, 2019).

- Se debe entender que el cambio a la sostenibilidad no sólo se gana, también se pierde; y se debe concientizar que esa pérdida es temporal (Entrevistado 6, 2019).

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la transcripción de entrevistas

4.2.2.2 Segunda dimensión. Finanzas

El segundo elemento para analizar, son las finanzas y la claridad del concepto valor combinado (económico y social) en los entrevistados, presentado a continuación.

Tabla 4.4 Segundo elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Española, 2019

Dimensión	Finanzas Internas y Externas (Isenberg, 2010)
Elemento	Valor combinado (Austin y Reficco, 2009)
Evidencias de entrevistados	<ul style="list-style-type: none">• El valor de la marca se encuentra bien posicionado a nivel de ventas, son buenos momentos económicos para hacer más en términos de sostenibilidad (Entrevistado 1, 2019).• El grupo VW en general en Europa no trabaja en proyectos de sostenibilidad con niños [suponen que las garantías individuales prevalecen] (Entrevistado 1, 2019).• La mayor aportación financiera se dirige a asociaciones no gubernamentales (Entrevistado 2, 2019).• La empresa invierte cada año 4.5 millones de euros en I+D+i (Entrevistado 3, 2019).• Un factor decisivo son las oscilaciones de la economía a tomar en cuenta para destinar recursos en la empresa (Entrevistado 3, 2019).• Se busca rentabilidad social y realizar inversiones sobre todo en periodos de bonanza, cuando hay recursos (Entrevistado 3, 2019).• Existe presupuesto de RSC y se apuesta a generar energía limpia en el proceso de producción y va de la mano en la inversión de la tecnología (Entrevistado 3, 2019).• Se apuesta cada vez más a intangibles, administración de riesgos y posicionamiento de la marca [en términos financieros] (Entrevistado 5, 2019).• Del 2 al 3% de los ingresos anuales se ocupan en proyectos de sostenibilidad, nuevos negocios y productos, como el desarrollo de

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la transcripción de entrevistas

4.2.2.3 Tercera dimensión. Cultura organizacional

Desde el enfoque del propósito de la organización reflejado en el Informe Anual de la empresa (SEAT, 2018), los entrevistados añaden al tercer elemento de la cultura organizacional lo siguiente.

Tabla 4.5 Tercer elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Española, 2019

Dimensión	Cultura organizacional (Isenberg, 2010)
Elemento	Propósito de la organización (Austin y Reficco, 2009)
Evidencias de entrevistados	<ul style="list-style-type: none">• El reenfoque del <i>purpose</i> en el sector automotriz, pasa de ser una compañía que vende metal a la movilidad (Entrevistado 1, 2019).• La sostenibilidad debe permear en toda la organización (Entrevistado 1, 2019).• Existe el reporte anual de sostenibilidad (Entrevistado 1, 2019).• El enfoque es pasar de un <i>good company</i> a <i>great company</i> (Entrevistado 1, 2019).• La problemática del <i>diesel gate</i> continua en cada decisión [motores diésel manipulados por Volkswagen a nivel mundial] (Entrevistado 2, 2019).• La Responsabilidad Social Corporativa es el valor número uno en la marca [declarado en la estrategia] (Entrevistado 2, 2019).• Ser conscientes de la retribución de la empresa con la sociedad es un compromiso (Entrevistado 2, 2019).• RSC no es distintivo, no se coloca el sello en los productos (Entrevistado 2, 2019).• El ejemplo que da la alta dirección es el que van a seguir los demás (Entrevistado 3, 2019).• Las personas y la cultura hacen que la empresa promueva proyectos de I+D más que otras plantas del consorcio [grupo Volkswagen] (Entrevistado 3, 2019).• Hay mucho por hacer en concientización del personal y se requiere el involucramiento de la alta Dirección para lograrlo (Entrevistado 4,

2019).

- Se busca romper con el paradigma de que el conocimiento entre Universidad y en la aplicación en las empresas son caminos distintos (Entrevistado 5, 2019).
 - El grupo SEAT cuenta con una gama de inclusión laboral que permite innovar. La convivencia con las nuevas generaciones es de suma importancia en el proceso de aprendizaje y adaptación de los nuevos retos (Entrevistado 5, 2019).
-

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la transcripción de entrevistas

4.2.2.4 Cuarta dimensión. Servicios e infraestructura

En términos de infraestructura, cuarto elemento a analizar, los entrevistados abordan la siguiente información de relevancia.

Tabla 4.6 Cuarto elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Española, 2019

Dimensión	Servicios (Isenberg, 2010)
Elemento	Infraestructura (Austin y Reficco, 2009)
Evidencias de entrevistados	<ul style="list-style-type: none">• Existe la oficina de sustentabilidad (Entrevistado 1, 2019).• Hay reunión con <i>stakeholders</i> para identificar los intereses de la comunidad a través de <i>KPI's</i> (Entrevistado 1, 2019).• Se da seguimiento y cumplimiento de valores de manera sistémica en la empresa (Entrevistado 2, 2019).• Existen las condiciones laborales propicias para la innovación (Entrevistado 3, 2019).

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la transcripción de entrevistas

4.2.2.5 Quinta dimensión. Capital humano

Enfocado al intraemprendedor social corporativo de Austin y Reficco (2009) y el tipo de liderazgo en la empresa, se resaltan los siguientes puntos.

Tabla 4.7 Quinto elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Española, 2019

Dimensión	Capital Humano (Isenberg, 2010)
Elemento	Intraemprendedor social corporativo (Austin y Reficco, 2009)

Evidencias de entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un cambio de mentalidad sobre RSC en el <i>Top Management</i> (Entrevistado 1, 2019). • Las diferentes áreas son responsables de la sostenibilidad, a través de lanzamiento de proyectos dirigidos (Entrevistado 1, 2019). • Se cuenta con la infraestructura y personal para implantar los valores (Entrevistado 2, 2019). • Existen diferentes tipos de liderazgo en la empresa, pero con una meta en común (Entrevistado 2, 2019) • Nuevas generaciones traen en el ADN la responsabilidad social (Entrevistado 2, 2019). • Existe personal calificado en todos los niveles [debido a la formación continua en el centro de capacitación SEAT] (Entrevistado 3, 2019). • Se debe hacer más consciencia en sostenibilidad sin descuidar el trabajo, el <i>core business</i> (Entrevistado 3, 2019). • Se comparte la visión de que cada empleado aporta desde la individualidad a que la situación del planeta mejore (Entrevistado 3, 2019). • La diferencia de liderazgos en el grupo es enriquecedora [cada vez más expertos en el tema] y una constante adaptación al cambio (entrevistado 4, 2019). • La brecha generacional en la empresa está muy acentuada y es un tema que se debe atender como una visión constructiva (Entrevistado 5, 2019).
------------------------------------	--

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la transcripción de entrevistas

4.2.2.6 Sexta dimensión. Redes

Por último, se presenta en la siguiente tabla la evidencia de los entrevistados sobre el sexto elemento de emprendimiento social corporativo, la construcción de redes y el valor cogenerador con la cuádruple hélice.

Tabla 4.8 Sexto elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Española, 2019

Dimensión	Redes (Isenberg, 2010)
Elemento	Valor cogenerador (Austin y Reficco, 2009)

-
- Evidencias de entrevistados**
- Existe el centro de formación dual y la fundación de oportunidades laborales para jóvenes talentos en Barcelona (Entrevistado 1, 2019).
 - Se realiza rastreabilidad de proveedores en términos de sostenibilidad por recursos humanos (Entrevistado 1, 2019).
 - Centro Técnico desarrolla proyectos de innovación con la Universidad Politécnica de Barcelona (Entrevistado 1, 2019).
 - Hay una obligación moral de apoyar al país donde se sitúa la empresa (Entrevistado 1, 2019).
 - Hay una constante fusión con otras marcas del corporativo para ensamblar autos [por ejemplo, Audi y VW] (Entrevistado 3, 2019).
 - La empresa cuenta con una labor en equipo con ayuntamiento, instituciones y empresa (Entrevistado 3, 2019).
 - El personal de producción cuenta con constante concientización del medio ambiente en la producción a través de Workshop con ONG's sobre contaminación marina y plásticos (Entrevistado 4, 2019).
 - El trabajo colaborativo entre empresa, gobierno, sociedad y universidades está más arraigado en España y Europa en general (Entrevistado 5, 2019).
 - Los gobiernos no han cambiado mucho en las leyes que se aplican en la empresa (Entrevistado 6, 2019).
 - Existe una propuesta de ley en la Unión Europea sobre la gobernanza de las empresas que habla que todos los planes de negocio deben cambiar el modelo de negocio hacia la sostenibilidad (Entrevistado 6, 2019).
-

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la transcripción de entrevistas

4.3 Análisis de estudio caso dos. Empresa de manufactura de autopartes en Puebla, México.

4.3.1 Contexto de la Industria Automotriz en Puebla, México

Utilizando el mismo método de la sección anterior 4.2, enseguida se muestra el análisis PESTEL de la empresa de manufactura de autopartes en Puebla, permitiendo situar el

contexto de la Industria Automotriz en la región. La información se obtuvo de los documentos de declaratoria de la Estrategia anunciada en 2018 por la planta matriz Volkswagen Alemania (*Together 2025*) y el despliegue del plan estratégico en Volkswagen México (*Transform 2025*).

La Estrategia 2025 del grupo a nivel mundial está enfocada en ser una marca más eficiente, innovadora, orientada al cliente y con un crecimiento sostenible; a través de un realineamiento de la actividad principal del grupo; pasando de desarrollar, producir y vender vehículos a un crecimiento sustentable y con nuevas competencias, como el desarrollo de un sistema de conducción autónoma y el desarrollo de baterías; así como una fuerte ofensiva en electro movilidad. La dedicación, la creatividad y lealtad de los colaboradores, son los valores de relevancia para que “juntos”, consigna del nombre de la Estrategia, logren posicionarse en la nueva era de movilidad (*Together 2025, 2017*).

Por su parte, la empresa ensambladora de autos en Puebla construyó en cascada la Estrategia *Transform 2025* para asegurar la misión y visión de la Estrategia Central como líderes en *e-mobility*.

4.3.1.1 Factores políticos

Las políticas públicas, se han vuelto de vital importancia para el sector automotriz ya que el gobierno está teniendo un rol más activo mediante el diseño de políticas de asistencia y apoyo a la industria en los rubros de desarrollo tecnológico, efecto sobre la cadena de valor, generación de empleo, posibilidades de exportación y captación de mano de obra, entre otros, según la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA, 2018).

Por su parte, Volkswagen México declaró que las políticas internas deben desprenderse de cuatro objetivos estratégicos principales; el primero en acciones para inspirar a los clientes, segundo impulsar una rentabilidad de forma sostenible, el tercer objetivo crear un fuerte equipo comprometido y diverso; por último, crear productos sustentables y el servicio de la movilidad (*Transform 2025, 2018*). La información de la Estrategia 2025 cuenta con el sello de confidencialidad, por lo que el documento sólo menciona generalidades al respecto.

4.3.1.2 Factores económicos

Con un total de 102,259 vehículos vendidos en el periodo de enero a julio de 2019, Volkswagen de México baja en un 7.2 % con respecto al mismo periodo en el 2018 (Nuestro Mundo , Agosto 2019); sin embargo, junto con las industrias aeroespacial, eléctrica y electrónica, la industria automotriz fue definida como estratégica para México en 2016, por el subsecretario de industria y comercio de la secretaria de economía, ya que representa el 3.2% del PIB (Producto Interno Bruto) nacional y el 18.3% del PIB manufacturero (SE, 2016).

4.3.1.3 Factores sociales

Volkswagen de México representa la planta más grande en la industria automotriz en América, con un total de 13, 910 colaboradores (Reporte anual VWM, 2018), el interés social está enfocado principalmente en desarrollar e impulsar las competencias de sus colaboradores para lograr un mejoramiento en el clima laboral, incremento en la atraktividad como mejor empleador e incremento en la diversidad del *Management*; por lo que se observó una fuerte ausencia en temas de Responsabilidad Social Corporativa en el documento.

4.3.1.4 Factores tecnológicos

La expectativa tecnológica para el 2025 del grupo Volkswagen Alemania está enfocada en desarrollar energías alternativas para reducir niveles contaminantes; así es como VWM (Volkswagen México) contempla el empleo de motores híbridos que combinen la tracción térmica con la eléctrica en el ensamblaje de vehículos (Transform 2025, 2018).

4.3.1.5 Factores ecológicos

La aportación de VWM en el rubro ambiental, es lograr ensamblar vehículos con cero emisiones de CO2 en 2025 en todos los procesos de producción y el uso de energías renovables; además del desarrollo de proyectos para mejorar la calidad del aire a través de la reforestación de diversas zonas en la región de Puebla, México (Nuestro Mundo , Agosto 2019).

4.3.1.6 Factores legales

Las actuales regulaciones de los países europeos y de Estados Unidos están introduciendo normativas referentes a las emisiones de gases, mismas que están siendo adoptadas en Volkswagen México. La tendencia indica que las normativas para los próximos años serán verdaderamente exigentes y las multas propuestas por su incumplimiento serán muy importantes (AMIA, 2018).

4.3.2 Análisis de los elementos de emprendimiento social corporativo en la industria automotriz Puebla, México.

A continuación, se presenta el análisis cualitativo que evidencia los elementos que propician emprendimiento social corporativo en el caso de estudio Puebla, México basado en un total de diez entrevistas al *Top Managment* en las mismas áreas y funciones del análisis de estudio uno en la sección 4.2. (Presidencia, Recursos Humanos, Producción & Logística, Finanzas y Área Comercial) con el objetivo de realizar un estudio transversal en la organización.

4.3.2.1 Primera dimensión. Políticas internas y externas

Las respuestas en esta dimensión son las siguientes.

Tabla 4.9 Primer elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Mexicana, 2019

Dimensión	Políticas Internas y Externas (Isenberg, 2010)
------------------	--

Elemento	Entorno propicio (Austin y Reficco, 2009)
Evidencias de entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere una visión de la planeación estratégica global y visualizar la estrategia en los diferentes niveles [Director, Gerentes, Coordinadores y Especialistas] para lograr arranques verticales en los nuevos proyectos (Entrevistado 1, 2019). • El desarrollo, la producción y la venta de vehículos permanecen como núcleo del negocio. Sin embargo, en el futuro, se pondrá más atención en el crecimiento rentable y nuevas competencias, tales como el desarrollo de un sistema de conducción autónoma y el desarrollo de baterías; así como una fuerte ofensiva en electro movilidad (Entrevistado 1, 2019). • Volkswagen de México aspira a lograr un equilibrio entre la excelencia operativa y nuevas vías de trabajo o temas futuros, siempre impulsados por los resultados (Entrevistado 2, 2019). • La formación de <i>Joint Venture</i> sobre temas de electro – movilidad, por ejemplo, está sujeta a la ejecución de acuerdos definitivos y aprobación de control de fusión en varias jurisdicciones (Entrevistado 4, 2019). • Son tiempos de cambio, el Grupo Volkswagen se adapta a esta nueva realidad y tiene la ambición de establecer, como lo ha hecho por décadas, estándares de calidad, innovación y seguridad en la industria automotriz (Entrevistado 5, 2019). • La estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de Volkswagen México busca ser sustentable y destacar el liderazgo de la empresa en temas sociales y ambientales, para posicionarse en los primeros lugares en reputación del país (Entrevistado 6, 2019). • Básicamente se definen dos pilares dentro de la estrategia de sustentabilidad, uno relacionado con el medio ambiente y el otro con la sociedad (Entrevistado 6, 2019). • El único camino para romper con el paradigma actual de RSC y otros temas, es la educación y que la empresa logre incorporar a la gente desde una visión de emprendimiento social (Entrevistado 7, 2019).

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la transcripción de entrevistas

4.3.2.2 Segunda dimensión. Finanzas

Con referencia a la dimensión financiera y la óptica de valor combinado, el único punto de vista abordado durante las entrevistas se muestra a continuación en la tabla.

Tabla 4.10 Segundo elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Mexicana, 2019

Dimensión	Finanzas Internas y Externas (Isenberg, 2010)
Elemento	Valor combinado (Austin y Reficco, 2009)
Evidencias de entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Existe el campo de acción sobre Sustentabilidad en la empresa y está a cargo del gerente de comunicación corporativa, que además cuenta con presupuesto para temas de RSC (Entrevistado 7, 2019).

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la transcripción de entrevistas

4.3.2.3 Tercera dimensión. Cultura organizacional

Los entrevistados identifican la cultura organizacional como un elemento de relevancia, como se muestra a continuación.

Tabla 4.11 Tercer elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Mexicana, 2019

Dimensión	Cultura organizacional (Isenberg, 2010)
Elemento	Propósito de la organización (Austin y Reficco, 2009)
Evidencias de entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen <i>Together 2025</i> marca un cambio radical en la industria por lo que se requiere concentrar en planear instalaciones inteligentes para productos novedosos (Entrevistado 1, 2019). • El reto es transformar una de las mejores compañías automotrices del mundo en uno de los principales proveedores mundiales de movilidad sostenible (Entrevistado 1, 2019). • Toda la industria automotriz está experimentando un cambio revolucionario, impulsado por las nuevas tecnologías, las expectativas de los clientes, la llegada de nuevos competidores y modelos de hacer negocios (Entrevistado 1, 2019). • Se considera que los cambios en la industria son una oportunidad, basado en el liderazgo tecnológico y en el aumento de la digitalización. Se busca interconectar personas, vehículos y servicios, asegurando así el avance de la movilidad sostenible (Entrevistado 2, 2019). • Se producen vehículos muy buenos; se han establecido altos

estándares de calidad, confiabilidad, valor duradero, diseño y precisión; estas cualidades representan una gran ventaja que se debe proteger. Hacia el futuro, se requiere ser igualmente buenos en lo que se refiere a software y servicios, por ejemplo, desarrollando inteligencia artificial (Entrevistado 3, 2019).

- Hay estudios que confirman que, si la gente experimenta la conducción autónoma, el escepticismo desaparecerá y les fascinará añadir calidad de vida, tiempo, seguridad y confort a sus traslados (Entrevistado 3, 2019).
- Mientras que en las ciudades modernas el concepto de poseer un vehículo está cediendo cada vez más terreno frente a nuevos servicios de movilidad, la conducción autónoma, en cuanto llegue a un nivel comercial, revolucionará por completo la imagen que se tiene hasta ahora del automóvil (Entrevistado 5, 2019).
- En los temas sociales se busca pasar del asistencialismo a la sustentabilidad. Brindar educación, recursos y oportunidades para que personas e instituciones puedan desarrollarse y continuar con su crecimiento de manera independiente (Entrevistado 6, 2019).
- Muy importante para el logro de los objetivos planteados, es el definir una estrategia de comunicación asertiva que, como consecuencia, la reputación de la empresa se vea favorecida, buscando ser percibidos como una empresa líder en Responsabilidad Social en México (Entrevistado 6, 2019).
- La problemática es que a pesar de que existen diferentes programas sociales, la gente no se informa, no conoce y por tanto no es parte de dichos programas; la perspectiva de inversión, pero sin retorno de la inversión prevalece (Entrevistado 7, 2019).

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la transcripción de entrevistas

4.3.2.4 Cuarta dimensión. Servicios e Infraestructura

Sobre esta dimensión, los entrevistados opinan al respecto en la siguiente tabla.

Tabla 4.12 Cuarto elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Mexicana, 2019

Dimensión	Servicios (Isenberg, 2010)
Elemento	Infraestructura (Austin y Reficco, 2009)

Evidencias de entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Para alistar cualquier proyecto se requiere una preparación precisa, estructurada y planeada incluso desde aproximadamente un año y medio antes (Entrevistado 1, 2019). • El Grupo Volkswagen está logrando avances significativos en conducción autónoma. Existe el área de estrategia digital desde Volkswagen Alemania (Entrevistado 3, 2019). • Para llegar al nivel de auto autónomo se requiere mejorar todavía más la tecnología de sensores, por ejemplo, con visión de 360 grados usando cámaras, láser, radar y ultrasonido o detección cercana (Entrevistado 3, 2019).
------------------------------------	---

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la transcripción de entrevistas

4.3.2.5 Quinta dimensión. Capital humano

Enfocado a la cualificación de los colaboradores para el logro de los objetivos estratégicos, se obtiene la siguiente información de los entrevistados.

Tabla 4.13 Quinto elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Mexicana, 2019
Dimensión Capital Humano (Isenberg, 2010)

Elemento	Intraemprendedor social corporativo (Austin y Reficco, 2009)
Evidencias de entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un alto grado de competencias que ofrece atractivos puestos de trabajo con colaboradores completamente motivados y con un alto grado de confianza (Entrevistado 1, 2019). • En la nueva era de la movilidad, la dedicación, la creatividad y lealtad del equipo son más importantes que nunca (Entrevistado 1, 2019). • En todos los procesos de VWM el poder de la innovación esté siempre presente (Entrevistado 2, 2019). • Compromiso, entusiasmo, perfección y una pasión por cada detalle son los elementos clave en la producción de un auto exitoso (Entrevistado 2, 2019). • Para implementar la Estrategia 2025, es imprescindible fomentar una cultura corporativa (Entrevistado 2, 2019). • Para nuestra planta, las innovaciones en equipos, métodos de producción y conceptos logísticos, se deben sumar también a la organización del trabajo y la cualificación, con una aproximación más

acelerada hacia los medios digitales (Entrevistado 5, 2019).

- La visión de que todos los colaboradores son parte y participan como actores importantes para lograr el impacto que se quiere alcanzar en las comunidades y el medio ambiente; es lo que se busca (Entrevistado 6, 2019).

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la transcripción de entrevistas

4.3.2.6 Sexta dimensión. Redes

Por último, referente al requerimiento de construir redes y valor cogenerador como parte del emprendimiento social corporativo, la información obtenida se observa en la siguiente tabla.

Tabla 4.14 Sexto elemento que propicia emprendimiento social en la Industria Automotriz Mexicana, 2019

Dimensión	Redes (Isenberg, 2010)
Elemento	Valor cogenerador (Austin y Reficco, 2009)
Evidencias de entrevistados	<ul style="list-style-type: none">• Las universidades son el lugar perfecto para aprender de los demás, participar en el debate, buscar nuevos caminos y buscar la innovación. VWM trabaja en proyectos de investigación que abordan aspectos tecnológicos, económicos y sociales del futuro Entrevistado 2, 2019).• BMW Group, Daimler AG, Ford Motor Company y Volkswagen Group con Audi y Porsche, han firmado un Memorando de emprendimiento para crear la red de carga más potente de Europa. El objetivo es la rápida acumulación de un número considerable de estaciones con el fin de permitir el viaje de largo alcance para los conductores de vehículos eléctricos de batería (Entrevistado 4, 2019).

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la transcripción de entrevistas

4.4 Análisis de estudio de casos comparativo. Emprendimiento social corporativo en la Industria Automotriz de Puebla, México y Barcelona, España.

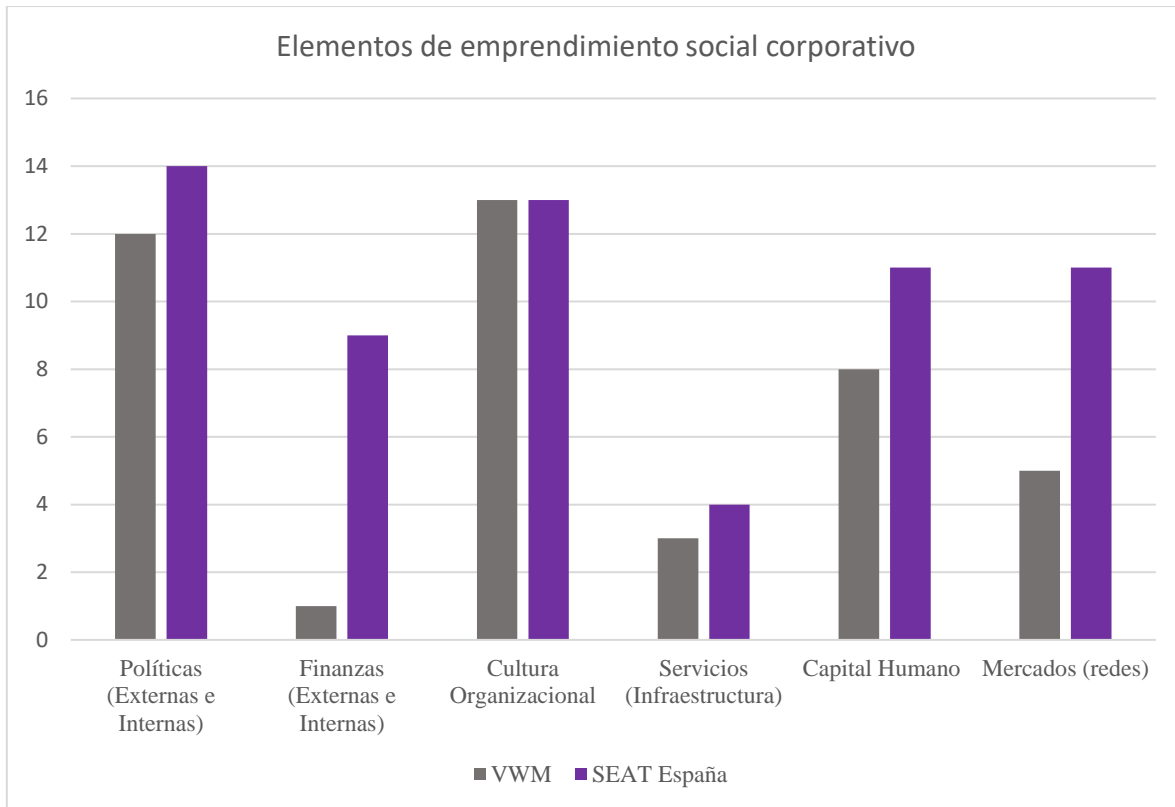
4.4.1 Análisis de frecuencia de los elementos

El objetivo de esta sección fue describir los resultados con base en el análisis comparativo de los dos casos de estudio (Yin, 2003). En la siguiente gráfica 4.1 de frecuencias,

podemos observar la comparativa en número de menciones, de cada elemento para propiciar emprendimiento social corporativo dentro de la industria automotriz, por parte de los entrevistados de cada región. Lo anterior nos permite visualizar y dar respuesta a similitudes y diferencias; por ejemplo, elementos de mayor y menor relevancia, número de menciones por cada elemento, e incluso fortalezas y debilidades de cada región. Los hallazgos fueron los siguientes:

- Los entrevistados del caso en España considera que las políticas externas e internas es un elemento de relevancia con 14 menciones de los entrevistados, seguido de la cultura organizacional con 13 menciones y el capital humano junto a las redes en tercera posición, con un total de 11 menciones respectivamente. En el caso de estudio de México el *Top 3* de elementos de relevancia para propiciar un ecosistema de emprendimiento social, se mencionó a la cultura organizacional, seguido de políticas externas e internas y capital humano, con 13, 12 y 7 menciones respectivamente.
- Por su parte, los elementos de menor relevancia fueron las finanzas internas y externas con 9 menciones y la infraestructura con un mínimo de 4 menciones en el caso de la empresa española. Para la empresa mexicana de autopartes las redes cuentan con 5 menciones, la infraestructura se encuentra con 3 menciones y finalmente las finanzas internas y externas con tan solo 1 mención en el total de los entrevistados.
- Se observó, con base en el número de menciones de cada elemento, que el dominio del tema en emprendimiento social corporativo del *Top Management* entrevistado en el caso de estudio en Barcelona, España fue mayor que el Puebla, México.

Gráfica 4.1 Frecuencia de elementos de emprendimiento social corporativo en México y España, 2019



Fuente. Elaboración propia.

4.4.2 Análisis descriptivo de los elementos

A continuación, se presenta el análisis descriptivo de los elementos de emprendimiento social corporativo, basado en la información que proporcionó cada entrevistado, a la comprensión y profundidad de las respuestas; y la comparación del contenido entre las dos regiones.

- ***Políticas internas y externas***, los entrevistados en España mencionaron esta dimensión con mayor frecuencia y conocimiento al respecto, debido a la profundización del tema no solo como ambiente propicio en las organizaciones sino en las regulaciones de gobierno y del país, así como el conocimiento en la problemática mundial sobre sostenibilidad. Por su parte los entrevistados en México, mencionaron en su totalidad las políticas internas basadas en la Estrategia

2025, notando una ausencia en el conocimiento de las políticas externas y los objetivos de desarrollo sustentable (ODS) a nivel mundial.

- En cuanto a la segunda dimensión, *finanzas internas y externas*, en una entrevista y con base en la información del reporte financiero de la empresa en España, se identificó en términos de número que del 2% al 3% de los ingresos anuales se destinan a proyectos de sostenibilidad por lo que, en periodos de bonanza de la empresa, los proyectos socio medio ambientales serán mayores; sin embargo, en la información de los entrevistados en México sólo se mencionó en una ocasión que el presupuesto para responsabilidad social corporativa pertenece a un solo responsable del campo de acción de sustentabilidad en la empresa. Ambos casos no abordan la óptica de valor combinado que requieren los proyectos de emprendimiento social corporativo, además del social, el retorno de la inversión económica.
- Los entrevistados de la empresa mexicana, encontraron a la dimensión *cultura organizacional* de mayor relevancia, enfocados al liderazgo y posicionamiento de la marca; por otra parte, el enfoque de los entrevistados de la empresa española en esta dimensión fue sobre la readecuación del *purpose* de la empresa hacia la movilidad y la innovación.
- Referente a la cuarta dimensión *servicios e infraestructura* como factor de relevancia para emprendimiento social corporativo, se corroboró que la empresa ensambladora de autopartes en México no cuenta con infraestructura (personal y equipo) dedicado de manera exclusiva al tema de sustentabilidad; sin embargo, la empresa española (aunque fue el elemento menos nombrado por los entrevistados) sí existe la oficina de sustentabilidad que reporta directamente al Presidente ejecutivo de la empresa, logrando no solo el compromiso del *Top Management* sino el seguimiento y cumplimiento de los KPI's en términos sociales y medio ambientales.
- En términos de *capital humano*, los entrevistados del caso de estudio en México realizaron el alto grado de competencias de los colaboradores basado en la capacitación del personal en todos los niveles, repitiendo este elemento en el *top tres* de relevancia junto al caso de estudio en España, quienes aportaron que la diferencia de tipos de liderazgos en la empresa, la brecha generacional en los

colaboradores y el compromiso de todas las áreas en proyectos de sostenibilidad; son parte importante de esta dimensión.

- Por último, la sexta dimensión de emprendimiento social corporativo, las **redes** en la opinión de los entrevistados en España, es un elemento de importancia a considerar, se observó el trabajo que se realiza con los *stakeholders* por ejemplo, la rastreabilidad de proveedores en términos de sostenibilidad, los proyectos de innovación con las Universidades y la labor en equipo con el ayuntamiento y ONG's, por mencionar algunas. Caso contrario de los entrevistados en México que encuentra esta dimensión en el *top* tres de menor relevancia, al mencionar que se deben fortalecer las relaciones en la cuádruple hélice (Empresa – Gobierno – Sociedad – Universidades).

Con base en la evidencia recabada es posible argumentar que los elementos que propician un ecosistema de emprendimiento social corporativo en la industria automotriz varían de acuerdo con el contexto macroeconómico y la localización geográfica; incluso en dos empresas que dependen del mismo Consorcio automotriz Volkswagen AG. En el caso de Barcelona, España se confirma que los elementos de relevancia son las **políticas internas y externas**, como parte de un ambiente propicio que genere proyectos de emprendimiento social; **la cultura organizacional**, basada en el nuevo propósito de movilidad de la empresa y los valores que promuevan más proyectos de I+D+i; **el capital humano** con la visión de cada empleado aporte desde la individualidad y el puesto de trabajo a la sostenibilidad del planeta; y la creación de **redes** con el gobierno – universidades – sociedad – empresa como una obligación moral de retribuir económico, social y ambientalmente al país donde se sitúa la empresa. En este sentido, Puebla, México, requiere en primera instancia que el emprendimiento social corporativo se incluya en el ADN de la **cultura organizacional**, seguido de las **políticas internas y externas** y, por último, el aprovechamiento del **capital humano** con proyectos liderados por la figura de intraemprendedores sociales corporativos acompañados de una fuerte promoción y difusión de valores socio medio ambientales que permeen en toda la organización.

Por otro lado, los elementos referentes a las **finanzas internas y externas**, bajo el enfoque de creación de valor combinado en los proyectos (económico y social) y **la infraestructura**

y servicios que requiere el emprendimiento social corporativo; se deben fortalecer en ambos contextos, con la diferencia que la empresa en España sí cuenta con la oficina de sustentabilidad que propicia e incluye a todas las áreas de la organización con indicadores y seguimiento de objetivos. La empresa mexicana, además, requiere un fortalecimiento en **redes** locales con universidades, ONG's y gobierno para realizar emprendimiento social corporativo.

Conclusiones y recomendaciones

La investigación permitió fundamentar a los elementos de relevancia que propician un ecosistema de emprendimiento social corporativo en la industria automotriz en Barcelona, España representada por el grupo SEAT y Volkswagen México en Puebla; mediante un análisis cualitativo basado en entrevistas semi dirigidas al Top Management de ambas regiones; es decir, se determinó que *las políticas internas y externas, la cultura organizacional, el capital humano y las redes* son indispensables para el desarrollo del ecosistema de emprendimiento social en dicha industria.

Las políticas internas y externas emanan de la estrategia de sostenibilidad del grupo; *la cultura organizacional* del rumbo de la industria automotriz en términos de movilidad, *el capital humano* en el aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores, sin importar el puesto y rango, para ser intraemprendedores sociales y *las redes* con la cuádruple hélice como valor cogenerador.

El objetivo general de la investigación se cumplió al analizar los elementos que propician un ecosistema de emprendimiento social corporativo específicamente en la industria automotriz de México y España, y que permite orientar, también, a los líderes empresariales del Consorcio Volkswagen situados a nivel mundial, que deseen emprender proyectos socio medioambientales en las regiones donde se sitúan, retribuyendo no sólo a la industria sino a los objetivos de desarrollo sustentables mundiales.

Por otro lado, las conclusiones adicionales de la investigación son las siguientes:

- La industria automotriz en Puebla, México, aún no ha desarrollado una estrategia propia en términos de sostenibilidad, en su lugar se guían de la estrategia global de la casa matriz en Alemania, limitando su aportación en el seguimiento y cumplimiento de los objetivos dictados por el Consorcio; la falta de conocimiento en las mega tendencias como es el emprendimiento social corporativo, los limita a una visión de responsabilidad social corporativa representada en requerimientos que se deben cumplir para poder seguir ensamblando autos y un distintivo de empresa.

- Por su lado la industria automotriz en Barcelona, España cuenta con una orientación positiva en emprendimiento social corporativo al contar con la libertad de desarrollo I+D+i que no sólo resulta en el diseño propio de los autos sino en generación de proyectos con valor económico y social. Grupo SEAT propicia un ambiente basado en valores que permea en toda la organización.
- En lo referente a las perspectivas generales de la industria automotriz, el posicionamiento de la empresa española y mexicana, dependerán del impacto en la sociedad y el medio ambiente; requiriendo no solo un cambio sistemático desde la estrategia y el propósito corporativo de movilidad, sino en el trabajo colaborativo con socios no tradicionales como organizaciones no gubernamentales (ONG's) y Universidades.
- Ambas empresas de manufactura de autopartes en México y España tienen la tecnología, capacidad de innovación, los recursos y las habilidades para desempeñar un papel clave en el tratamiento de los problemas relacionados con la sostenibilidad global.

Recomendaciones

Las prácticas corporativas sostenibles no son suficientes aún en la Industria automotriz de México y España; la línea de investigación futuro se basa en la problemática de que los diversos distintivos como el de empresa socialmente responsable y algunos rankings de sostenibilidad, muchas veces no tienen nada que ver con la realidad. Se requiere un cambio de mentalidad de responsabilidad social corporativa al siguiente eslabón de emprendimiento social corporativo para lograr generar los impactos positivos que el país necesita.

La industria automotriz debe tener en cuenta los intereses de todos los involucrados (*Stakeholders*) y no sólo para dar beneficio a los accionistas (*Shareholder Primicy*); se sugiere reforzar la quinta dimensión de redes de Isemberg (2010), donde el gobierno, la sociedad y las universidades vigilen la sostenibilidad en los dos casos de estudio. Del mismo modo, se debe reforzar la figura del intraemprendedor social corporativo (Austin &

Refficco, 2009) como un emprendedor que se centre en las personas para resolver un problema social del área geográfica donde se sitúa la empresa.

Entender que el cambio de modelo de negocio es un cambio radical en la industria automotriz y que se requiere un compromiso con las personas y el medioambiente, puede lograrse a través de la generación de un ecosistema de emprendimiento social corporativo que genere un compromiso con todos los colaboradores de la organización.

Se recomienda un plan de comunicación efectiva y eficaz que logre mostrar a la sostenibilidad como una prioridad en la organización a través de un ente (infraestructura) que genere y vigile proyectos innovadores de emprendimiento social corporativo y realice informe de memorias no financieras continuos.

Adicional el sector privado posee una parte cada vez mayor de los recursos financieros mundiales (Rondinelli et.al. 2013), lo que permite a la industria automotriz de México y España y en general del Consorcio Volkswagen, intervenir y apoyar a organizaciones sin fines de lucro a través del emprendimiento social corporativo y la oportunidad de incluir una misión social desde la Estrategia.

Referencias

- Centro Internacional Santander Emprendimiento. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor. Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2018-2019*.
<https://doi.org/10.22429/euc2019.018>
- Observarse Fundación. (2019). Responsabilidad Social Interna, el punto de partida. *Corresponsables*, 125.
- Grupo SEAT. (2018). *Resumen Informe Anual SEAT 2018*. Retrieved from
https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/12_anrep18_implementationandmonit_s.pdf
- Volkswagen México. (2018). *Reporte Anual VWM 2018*.
- Volkswagen México. (2019). Líder en Responsabilidad Social en nuestro país. *Nuestro Mundo*, p. 20.
- Volkswagen, G. (2018). *TOGETHER – Estrategia 2025*.
- Volkswagen México. (2019). *Transform 2025*.
- 10 Congreso RSC Barcelona.pdf. (n.d.).
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista de Administración*, 47(3), 370–384.
<https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social – revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105–125. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70055-x](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70055-x)
- Buontempo, M. (2012). Responsabilidad Social empresaria y su impacto en el sector automotriz argentino. *Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones En Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos Para La Gestión. Sección de Investigaciones Contables*, 5(1), 1–30. Retrieved from
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?a=d&c=contsoc&d=contsoc_v5_n1_06
- Castellanos, O. F., Chávez, R. D., & Jiménez, C. (2003). Propuesta de formación en liderazgo y emprendimiento. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 13(22), 145–156.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Burns, T. R. (2016). Sustainable development: Agents, systems and the environment. *Current Sociology*, 64(6), 875–906. <https://doi.org/10.1177/0011392115600737>

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Hailey, J., & Salway, M. (2016). New routes to CSO sustainability: the strategic shift to social enterprise and social investment. *Development in Practice*, 26(5), 580–591. <https://doi.org/10.1080/09614524.2016.1188886>
- Madroñero-Palacios, S., & Guzmán-Hernández, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y tendencias. *Tecnología En Marcha*, 31(3), 123–129.
- Hsu, C.-C., & Choon Tan, K. (2014). Antecedents of SCM practices in ASEAN automotive industry. *The International Journal of Logistics Management*, 25(2), 334–357.
- Nasim Ghauri, P., Tasavori, M., & Zaefarian, R. (2014). Internationalisation of service firms through corporate social entrepreneurship and networking. *International Marketing Review*, 31(6), 576–600.
- Agrawal, A., & Sahasranamam, S. (2016). Corporate social entrepreneurship in India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 214–233.
- Austin, J., & Reficco, E. (2009). Corporate Social Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 09–101. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5837-8.ch014>
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.06.004>
- Felix, C., Aparicio, S., & Urbano, D. (2018). Leadership as a driver of entrepreneurship: an international exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 397–420.
- Rueda Sampedro, I., Fernández Laviada, A., & Herrero Crespo, Á. (2012). Intención del emprendimiento: ventajas e inconvenientes percibidos.
- Errasti, N., Bezanilla, M. J., García-Olalla, A., Auzmendi, E., & Paños, J. (2018). Factors of entrepreneurial universities in Spain. *International Journal of Innovation*, 10(1), 72–91.
- Spiegel, B. (2019). Envisioning a new research agenda entrepreneurial ecosystem. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp. 127–140).
- Campos Climent, V., Melián Navarro, A., & Sanchis Palacio, J. R. (2014). El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 23(2), 72–81. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2013.06.002>
- Melián Navarro, A., Campos Climent, V., & Sanchis Palacio, J. R. (2015). EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EMPRESAS DE INSERCIÓN EN ESPAÑA. APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI PARA LA DETERMINACIÓN DEL PERFIL DEL EMPRENDEDOR Y LAS EMPRESAS SOCIALES CREADAS POR EMPRENDEDORES. *Revista de Estudios Cooperativos*, 106, 150–172. <https://doi.org/10.5209/rev>

- García Martínez, V., Aquino Zúñiga, S. P., & Guzmán, A. (2012). El Uso Del Método Delphi Como Estrategia Para La Valoración De Indicadores De Calidad En Programas Educativos a Distancia. *Revista Calidad En La Educación Superior*, 3(1), 200–222.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & resrcsign: Choosing among five approaches*.
- Sepulveda Rivas, C., & Gutiérrez Walter, R. (2016). osteni ilidad de los e rendi ientos Un an lisis de los actores deter inantes lveda Rivillas laudia n s. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33–50.
- Basurto Alvarez, R. (2013). Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. Oportunidades y perspectivas para México. *Economía UNAM*, 10(30), 75–92.
[https://doi.org/10.1016/s1665-952x\(13\)72204-7](https://doi.org/10.1016/s1665-952x(13)72204-7)
- Álvarez Medina, L. (2002). Cambios en la industria automotriz frente a la globalización: el sector de autopartes en México. *Contaduría y Administración*, 206, 29–49.
- Ochoa Valladolid, K. (2005). La industria automotriz de México: las expectativas de competitividad del sector de autopartes. *México y La Cuenca Del Pacífico*, 8(26), 33–58.
<https://doi.org/10.32870/mycp.v8i26.264>
- Vicencio Miranda, A. (2014). La industria automotriz en México 2014. *Contaduría y Administración*, 221, 211–248.
- Auletta, N., & Rivera, C. (2011). Un Ecosistema Para Emprender. *Debates IESA*, 16(4), 12–17.
Retrieved from
<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=73148740&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMMTo50Sep7E4yOvqOLCmr0qepdSs6i4SbWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGnsEq3r7BRuePfgex44Dt6fIA%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=73148740&>
- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La innovación social en América Latina. Innovacion.Cl*.
Retrieved from <http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2015/03/ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marco-conceptual-y-agentes.pdf>
- Sepúlveda Rivillas, C. I., & Reina Gutiérrez, W. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21, 33–49.
<https://doi.org/10.31876/revista.v21i73.21055>
- Alonso-Martínez, D., Gozález-Álvarez, N., & Nieto, M. (2014). Emprendimiento vs Innovación social. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 119–135.
- Nicole Fournier, A. (2011). Emprendimiento social. *Universidad Central*, 11–45.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Lisetchi, M., & Brancu, L. (2014). The Entrepreneurship Concept as a Subject of Social Innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 87–92.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.463>

Moreira, P., & Urriolagoitia, L. (2013). El Emprendimiento Social. *Third World Quarterly*, 37(1), 17–40. <https://doi.org/10.2307/2261721>

Gatica, S., Soto, W., & Vela, D. (2015). ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN SOCIAL: EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES DE AMÉRICA LATINA* Autores: Equipo de ayudantes de Investigación: Diseño gráfico: Revisión editorial. *Ashoka*, 09–28.

Anexos

Anexo 1. Diseño de entrevista semidirigida

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD INVESTIGACIÓN DOCTORAL

Análisis cualitativo de los elementos de un ecosistema de emprendimiento social, propiciando valor social dentro de la industria automotriz de manufactura entre Barcelona, España y Puebla, México

José Luis Hernández Martínez¹

Beatriz Pico González²

Pilar Saldaño³

Introducción

Buen día, agradezco de antemano su amabilidad y tiempo por recibir mi correo el día de hoy. Mi nombre es José Luis Hernández Martínez estudiante mexicano del Doctorado en Planeación Estratégica en Puebla, México; y actualmente estoy realizando un proyecto de investigación con la Universidad de Barcelona junto a la Dra. Pilar Saldaño sobre emprendimiento social corporativo & sostenibilidad en la industria automotriz; por tanto, especial interés en el grupo Volkswagen con la multinacional SEAT y Volkswagen de México.

Cuestionario semi dirigido

1. En su opinión ¿Cuál es la importancia hoy en día de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el grupo Volkswagen y en específico en el área que dirige actualmente?
2. ¿Cómo ha influido la RSC en los valores empresariales y en su equipo de trabajo?
3. El grupo Volkswagen está trabajando intensamente desde la estrategia en términos de Sostenibilidad ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de este campo de acción con el área que actualmente dirige? Podría citar algún ejemplo
4. ¿Cuál sería la receta ideal para que se incluya una cultura con misión social dentro de la empresa? ¿Se ha considerado?
5. ¿Qué aspectos favorecen, en su opinión, como factores de éxito para que Volkswagen de México propicie proyectos con valor social y medio ambiental en las localidades donde se sitúan?
6. ¿Cuál cree que es la situación actual de la RSC en la industria automotriz (proveedores y otras empresas ensambladoras) y qué mensaje les trasladaría para ocuparse cada vez más sobre estos temas?

¹ Ph.D. Student UPAEP, México / joseluis.hernandez02@upaep.edu.mx

² Doctor Professor Investigator UPAEP, México / beatriz.pico@upaep.mx

³ Doctor Professor Investigator UB, Spain / pilar.saldana@ub.edu

Anexo 1.1. Ejemplos de entrevistas semidirigidas *Top Management* Grupo Seat, España.

Entrevista 1.

SEAT, Martorell España a 21 de noviembre de 2019

La presentación del modelo de investigación es el inicio de la entrevista.

La intervención de Edgar Costa / Oficina de Sustentabilidad, SEAT Barcelona

Existe la oficina de sostenibilidad de SEAT y en junio de este año 2019 se presentó la estrategia de sostenibilidad al consejo y depende directamente de la presidencia como parte del compromiso del top management y el mensaje de que tiene que permear en toda la empresa.

La estrategia fue presentada al consejo ejecutivo comenzando por sensibilizar en temas de sostenibilidad y hacer un cambio de mentalidad sobre responsabilidad social. Tenemos de alguna forma que evolucionar y aprovechar la RS como una diferenciación.

Hablar de empresas con purpuse sobre Responsabilidad Social y este año es el año del purpuse sobre todo porque las personas se preocupan más de las acciones de la empresa y de donde se compran y los clientes se preguntan aún más, en el sentido.

Influencia en el gobierno, generar empleos y tiene una obligación moral de ayudar al país donde se sitúa.

La industria automotriz está cambiando no sólo la manera de hacer negocios sino desde la perspectiva de las nuevas generaciones sobre movilidad. Grupo SEAT esta consciente de la importancia de la ensambladora en la economía de Barcelona y del compromiso con la sociedad. Lo ha demostrado a lo largo del tiempo desde su fundación en zona franca donde continua el centro de formación dual y desarrollando proyectos de emprendimiento socio-medioambiental en la actualidad; lo que se debe comprender es que la empresa, como toda empresa, ha tenido altas y bajas en términos de rentabilidad y hoy precisamente esta situada en buenos momentos económicos con lo cual es posible hacer más en términos de sostenibilidad. Se trata de un deber moral de retribuir a la sociedad.

El valor de marca está muy bien posicionado tanto en nivel de ventas como calidad de los productos el día de hoy y entonces el tema de sostenibilidad se puede hacer. Es un lujo de las empresas... tenemos que pasar de un Good Company a Great Company es el paso que queremos.

Rastreabilidad de proveedores con la misma línea de sostenibilidad.

Tres pilares de sostenibilidad. Proyectos con la sociedad y gobierno; y dentro de la organización, las diferentes áreas son responsables de la sostenibilidad, a través de lanzamiento de proyectos.

Encuentros de sustentabilidad en el grupo VW con las mejores prácticas que ayuda a una colaboración continua. Pe, Porsche es una empresa muy innovadora. ONG, sindicatos, clientes, gobierno, administraciones públicas, proveedores; es decir, a los stakeholders los sientan y a través de los KPI's identifican los intereses de la comunidad.

Centro técnico de SEAT trabaja en proyectos de innovación en el producto con la Universidad.

La implementación de RSC tiene que empezar con entender el sector automotriz pasar de una compañía que vende metal o autos a pasar a la movilidad y cómo se puede contribuir de muchas formas en términos de contaminación, sociedad y economía.

Países emergentes se requiere proyectos de energías renovables con empresas locales para las comunidades y el trabajo con la pobreza infantil. En el caso de SEAT, España y en general en los países europeos, la marca VW no trabaja con niños pe.

Entrevista 2.

SEAT, Martorell España a 21 de noviembre de 2019

La presentación del modelo de investigación es el inicio de la entrevista.

La intervención de Eugenia Alquezar / Gerencia RH

El RSC es un tema de sí o sí, y es que si no se hace no se puede estar en el mercado, a raíz del problema del diésel un objetivo claro es la responsabilidad con el medio ambiente. La estrategia del grupo está encaminada al RSC como valor número 1 y se implementa en todas las marcas; el top Management del grupo, Sr. Diesse, dio la directriz de la estrategia y se despliegue en todas las plantas y en todos los niveles. En casa SEAT se da un seguimiento con el management para el cumplimiento de los valores, es un tema de demostrar lo que se está haciendo y no solo que quede

en papel. Esto está reflejado en el reporte anual de sostenibilidad; en él se incluyen acciones medio ambientales, sociales (como igualdad, equidad de género, discriminación, código de conducta... etc.) y aportaciones a grupos no gubernamentales con causas sociales como lucha contra el cáncer o el sida en Barcelona.

Una parte fundamental de la misión de SEAT en España es la retribución de la empresa con la sociedad, hoy si una empresa no contribuye no será sostenible.

Parte fundamental de los elementos para propiciar valor social es la estructura firme para estos temas; es decir en SEAT se tiene la infraestructura y el personal para poder implantar los valores en todos los niveles y que además se pueda financiar. Las barreras estructurales entre los departamentos también desaparecen porque el área estrella no es producción, de igual forma es diseño, el área de personal o el de compras por tanto tiene lugar a la creación de ideas y que las cosas vivan en la organización. En grupo SEAT no lo vemos como un distintivo, ni siquiera tenemos el sello.

El tipo de liderazgo en el grupo es de suma importancia porque podemos encontrar diferentes tipos de liderazgo, pero si se tiene una meta en común los líderes enfocados a objetivos tendrán que sumar esfuerzos y por otro lado las nuevas generaciones tienen en su ADN la responsabilidad social.

Hoy en día la importancia del RSC es real, las empresas no sólo están enfocadas en ganar dinero sino cómo lo hacen.

Un factor de relevancia es el marco legal en España que facilita la apertura de acciones de Responsabilidad Social.

Entrevista 3.

SEAT, Martorell a 5 de noviembre de 2019

La presentación del estudio de José Luis es el inicio de esta.

La intervención del Sr. Gabrielle Parma / Director Área Comercial

Comienza explicando la historia de SEAT como una compañía de capital privado y público, da cuenta del año, de la existencia de un primer vehículo el 1400 como un modelo de lujo, al que le siguió el 600 como un utilitario que cambió el modo de vida de las familias, suponía poder ir a unos

20kms a desplazarse al trabajo, por ejemplo, y daba la oportunidad de disfrutar de excursiones y vacaciones en familia.

El socio Fiat llegado un momento que convino más separarse y durante esos años Seat estuvo a la espera de un socio partner que resultó ser VW. En el transcurso de ese tiempo hubo una nueva estrategia de aportar por la calidad, la productividad, y la i+d propia, y como resultado nació el Ibiza un coche con mucho recorrido e íntegramente español que cambió muchas opiniones sobre lo que se producía aquí.

La plantilla de empleados que asciende a 15.000 personas, en aquel momento inicial ya era la primera fábrica industrial del país y sus orígenes eran de toda la geografía valencianos, zaragozanos, extremeños, andaluces, venía en busca de una prosperidad y vida mejor, por la seguridad en el empleo de por vida. Se tuvo que formar a esa plantilla.

De hecho, la compañía siempre ha formado a sus efectivos, ¿de ello es testimonio los cursos aplicados que se imparten en el centro de formación de la Zona Franca, antes La Merced ahora llamado Learning?, que aporta FD dual de 8 meses de aprendizaje en el aula y dos años de seguimiento de la formación en la fábrica al lado de un experto veterano en esa actividad.

La plantilla tiene sus peculiaridades, desde carácter, hábitos, política...pero es eminentemente de fábrica. Antes las instalaciones no eran tan cuidadas como ahora, ahora son limpias por la calidad de su aire, todas tienen luz natural, diáfanas, no hay casi ruido, tienen una temperatura constante de 23 grados, se deambula con más seguridad, de modo que los 2,6 millones de robots que facilitan el proceso suponen un 10% de los que hay en total en el país, hacen que el trabajador será un supervisor, se han sustituido las tareas más precisas, pesadas y ergonómicamente difíciles por robots. Eso suponen tener la colaboración de muchos ingenieros especializados en variados campos, que se compenetran con el resto de la plantilla, aunque veamos que el servicio técnico está más aislado, se fomenta mucho la comunicación, la sabiduría acumulada.

Seat en la actualidad en todos los mercados automovilísticos es una compañía identificada por la calidad, de hecho, un gran espaldarazo a tal reconocimiento fue el premio obtenido en EEUU al modelo Audio Q3 fabricado íntegramente en Martorell y nos llena de orgullo, tras el cambio de paradigma empresarial realizado.

En cuanto a que la industria del automóvil está en el punto de mira de la contaminación, los vehículos privados son responsables del 10% de la contaminación, muy por debajo de aviones o la

industria eléctrica que es la gran contaminadora pero no se ha hecho suficiente pedagogía en la opinión pública y ellos por eso han visto la oportunidad de ir a productos de menor huella de CO2 a nivel de conjunto desde viajes en avión que se tienden a reducir a colaboración con todos los proveedores en su reducción y compensación con otras actividades, pero es una labor en equipo con instituciones, ayuntamientos, gobiernos, me gusta pensar en la metáfora de tener primero limpia tu casa y luego ya preocuparse de lo que le rodea. El ejemplo que das es el que van a seguir los otros, así lo ven los accionistas, el consejo.

El clima tan revuelto que se vivió el 1 de octubre sobre la deslocalización a otro lugar, no ayuda tanto con una plantilla tan variada, apostamos por estar aquí, pero es mejor separar la economía de la política para las empresas.

En la empresa se ha instalado un museo con una gran variedad de modelos históricos y actuales.

Tanta es la importancia de la tecnología y demás innovación que la empresa invierte cada año 4.500 millones de euros. Cada proyecto que se acomete desde el día en que se empieza a pensar hasta que se pone en el mercado pasan alrededor de 5 años por el desarrollo de procesos, fabricación, etc, y toda esta fábrica montarla supone 40.000 millones, si te equivocas es mucha presión en resultados, de modo que has de buscar la rentabilidad a razón de un mercado que absorbe unos 100.000 coches te va a unos 7 años (total 12) para amortizar la inversión, con ellos hemos de reflexionar en intentar hacer cosas que vayan a tener éxito.

Además, tenemos las oscilaciones de la economía, por lo cual hay que realizar estas inversiones sobre todo en años después de periodos de bonanza, cuando tienes recursos.

Respecto a la rentabilidad social que también se busca, ya se venía haciendo mucha actividad.

¿Quién decide dónde se postula el RSC? Evidentemente hay un presupuesto que se reparte entre distintas acciones, algunas anuales, otras puntuales, pero básicamente depende de lo relativo a la tecnología, se está cambiando el hábito, y la manera de hacer hombre-máquina, variando la comunicación el feedback como respuesta a unos valores esenciales de exigencia. Por ejemplo, hemos puesto unos tiradores que detiene la producción cuando se observa un error por parte del trabajador que no tenga miedo a detener la producción para que el fallo no vaya a la siguiente fase ni pueda llegar al cliente final, para que no se lo callen, es bueno detectarlo rápido. La forma de manifestar que hay un defecto es mediante la activación de una música, y en cada estación de trabajo hay una. De ese modo es más amable la detección. Con tiempo, eso supone una mayor

comunicación interna, un cambio de hábitos. Como en todas las organizaciones, y más si son tan grandes, hay trabajadores que se avienen más con los nuevos procesos.

Para que se evidencie de que nosotros intentamos aprovechar las oportunidades y aprenden de los sucesos, tenemos la grandísima extensión de placas fotovoltaicas, que nos permite generar un 20% de energía limpia, se diseñó tal extensión a consecuencia de una tormenta con granizo que hubo muy fuerte, y la rehabilitar los tejados se hizo más resistente y productiva (eco Green).

La empresa ha tenido una estrecha relación con la Generalidad de la que ha recibido ayudas, porque ha sido una apuesta por la sociedad, por el territorio, y tal como se ha venido haciendo ha servido para que copien el modelo otras comunidades autónomas. Fuimos los primeros en la apuesta. España, un país pequeño dentro del mundo, y Europa tienen establecidas todas las marcas y se llega a producir 3 millones de autos, por debajo de los 5 que se hacen en Alemania pero si lo comparamos con GB o Francia o la misma Alemania tiene un mercado y menos habitantes. Eso plasma que la industria es una gran parte del PIB 12% (y opinión propia debería ser más). Pensemos cómo está quedando el peso de Europa en el orden mundial, los grandes mercados de Latino América, África Asia, se pierde peso.

La existencia del conocimiento concentrado en una zona concreta aglutinada que impulsa la industria, como empleo directo e indirecto son 90.000 trabajadores la automoción, es única junto con la zona de Monza donde está la fabricación de vehículos de alta gama Ferrari, Maseratti, etc. Sólo estas dos concentraciones, no hay más en Europa y no han surgido por espontaneidad, es un esfuerzo constante.

Respecto a la ecología si se refleja en el precio mayor puede que rechazar si el cliente no entiende lo que aporta, y está dispuesto a hacer esa compra. Es un cambio de mentalidad.

Las viviendas que necesitaba la empresa cuando estaba únicamente la de Zona Franca se crearon para los trabajadores y había un proceso de adjudicación, por las necesidades que tenían las familias, todos los habitantes trabajan en el mismo taller, estaban muchas horas juntos dentro y fuera de la fábrica, y no sé si ahora se valora como positivo la existencia de ese clúster, pero tenían colegios, iglesia, tienda economato con precios atractivos para los empleados, instalaciones deportivas de atletismo, básquet, fútbol, balonmano, gimnasio y frontón (añado yo) para todos esa pluralidad de trabajadores. Ahora no es prioritario que no se mezclen con otras zonas y poblaciones, son los mismos trabajadores que tiene libertad para elegir dónde vivir y eso no significa que no apoyemos el bienestar de las poblaciones circundantes.

No pensar sólo en el trabajo duro del día a día si no también añadir una capa de consciencia. Lo dicho, lo hemos hecho siempre, pero cada vez con un enfoque y actitud diferente. Insisto sin descuidar el trabajo, nuestro core business, porque eso es parte de la sostenibilidad, que la empresa sea exitosa y esté vigente en el mercado hará que en épocas de bonanza se pueda hacer mayor trabajo pro-socio - medioambiental... es parte de la parábola de estar bien en casa para luego estar bien con el entorno.

Hay muchas cosas que se hicieron o que incluso se están haciendo, pero falta informar, es un problema de comunicar muchas de las acciones que seguramente no se encuentran en el reporte de sostenibilidad de la empresa, y es que cada empleado aporta desde la individualidad de manera consciente o inconsciente a que la situación del planeta mejore.

En España sí que lo tenemos muy presente, quizás las personas, la cultura hacen que la empresa promueva proyectos de innovación y desarrollo más que en otras partes del grupo.

Hay otro libro de Linda Grewton la vida de 100 años... cuando nacieron nuestros padres la esperanza de vida media eran 30 años y hoy es 70 años por lo cual has aumentado 40 años y si multiplicamos este factor a 100 años pues viviremos en media más de 100 años y que pasará con el modelo laboral, de formación, cultural y social. No se podrá pensar en una pensión a los 70 años, pensar que los jóvenes tienen que garantizar una actualización durante 70 años laborables, es el reto de las Universidades.

Entrevista 4.

SEAT, Martorell España a 19 de noviembre de 2019

La presentación del modelo de investigación es el inicio de la entrevista.

La intervención de Domingo Cano / Sistema de Producción y Miguel Hernández / Asistente de Dirección de Producción

Sostenibilidad esta dentro de la estrategia y dentro de los valores del grupo VW. Se realiza concientización a través de workshop y hay herramientas transversales desde RH (pe. Roll Model Program, para promover y comunicar los valores). Cada año también hay preguntas para todos los empleados sobre el medio ambiente laboral (Stimmungbarometer).

Específicamente en producción go to Zero (Cero emisiones CO2) estrategia de Producción con objetivo 2025; pe hay plantas de calefacción, ecomotive (concientización en las casas de los empleados), botellas de plástico para rellenar a todos los trabajadores (reciclables).

Estrategia 20-25, luego Estrategia SEAT Strategy, luego Production (Producción – Calidad) y tiene 8 campos de acción (una es go to Zero); donde el punto central de la estrategia es al momento de fabricar el producto. La fase de transformación es en el producto y en las personas y ahí es donde se debe trabajar, en lo cultural. Se requiere el involucramiento del Manager al cien por ciento para que este funcione, es fundamental; la clave es que los directivos estén implicados; y ya luego hacia abajo se engancha y se implementa.

Es una oportunidad la diferencia entre el tipo de liderazgo en el grupo VW; la estrategia es única, pero hay diferentes caminos y formas de hacerlo; así que la clave es adaptarse al cambio y además enriquecedor, cada vez ser más expertos en un tema.

La productividad no elimina puestos de trabajo, sino que genera puestos de trabajo al hacerse mas competitivo puedes atender otras necesidades que no estabas cubriendo para generar mas valor en el producto.

Producción tres líneas de montaje (plataforma A0 Ibiza, plataforma A León -coche estrella-, plataforma Combinado Audi A1) lo que demuestra la calidad de ensamblaje y excelencia de mano de obra. Antes se había ensamblado el Q3 en el 2009 hasta el 2017 aproximadamente.

SEAT es vanguardia en consorcio en temas de SdP debido al aprovechamiento del conocimiento de diferentes perspectivas para luego formar el propio.

En los workshops de producción; se está realizando platicas de concientización del medio ambiente con ONG sobre contaminación marina y las consecuencias. Los resultados paran en ideas para reducir el plástico no solo en el trabajo sino en la vida cotidiana. Todas las iniciativas se comunican en Mundo SEAT (mensual) y la revista SEAT Point (semanal).

Digitalización es otro ejemplo para reducir la contaminación en el proceso de producción y la reducción de materiales de ensamblaje y reutilización de plástico y cartón de acuerdo al tipo de pieza.

Entrevista 5.

SEAT, Martorell España a 05 de noviembre de 2019

La presentación del modelo de investigación es el inicio de la entrevista.

La intervención de Guillermo Garduño / Gerencia Controlling Finanzas

Romper con el paradigma del conocimiento entre las Universidades y la aplicación en las empresas son caminos distintos. Muchas de las buenas e incluso malas decisiones empresariales no han sido documentadas que si se empezará a realizar sería de mucho aprendizaje

El grupo VW cuenta con una gama de inclusión que permite innovar. La convivencia con las nuevas generaciones es de suma importancia en el proceso de aprendizaje y adaptación de los nuevos retos. Cuidan ESR, medio ambiente... las nuevas generaciones no quieren con su primer sueldo comprar su primer auto sino tienen otros objetivos buscan la movilidad, están pendientes de las mega tendencias y son vigiladores de las grandes empresas.

El departamento de finanzas incluso está repensando, se apuesta cada vez más a intangibles, administración de riesgos, posicionamiento de la marca, al final, aunque finanzas pones número, pero desde la estrategia misma asigna recursos para temas de I+D y sustentabilidad.

En el grupo VW se mide en porcentaje de los ingresos anuales (2 al 3 por ciento está dedicado a proyectos de futuro (sostenibilidad, nuevos negocios, productos, etc.) áreas dedicadas al 100 para partidas presupuestadas en proyectos muy específico. SEAT tiene proyectos de Innovación participando en proyectos de Smart Cities, energías renovables, bicicletas y patines, reciclar baterías, etc. Que, aunque son proyectos que tal vez no vayan; se continúa investigando y desarrollando.

Factor de éxito. El trabajo entre la empresa – gobierno – sociedad – universidades es más arraigado en Europa. Es un tema de recursos y prioridades; los problemas sociales son la diferencia... por ejemplo antes de hablar de Smart Cities en México debemos de pensar en las calles bien estructuradas y la infraestructura en los estados. Otro factor de diferencia entre México y Europa es la política y la corrupción.

VW México hace muchas cosas en el sentido de sustentabilidad, pero existe una polaridad de pobreza extrema que hacen que cueste más. Todavía falta pensamiento global, como el intercambio

o el job rotation no se toma a bien, y los egresados ahora ya tampoco quieren estar 20 años haciendo lo mismo, no hay lealtad a la marca.

En general debe haber métodos de trabajo que maximice el capital intelectual para aprovechar la creatividad de las nuevas generaciones conscientes de que estarán dos años en la empresa.

La brecha generacional en el grupo VW está muy acentuada y es un tema que se debe atender como una visión constructiva.

Entrevista 6.

Casa SEAT, Barcelona España a 22 de noviembre de 2019

La presentación del modelo de investigación es el inicio de la entrevista.

La intervención de Dra. Lela Mélon / Porche Consulting

Proyecto en conjunto con la Unión Europea. El shareholder Primicy (una empresa solo existe para dar beneficio a accionistas) no es una ley; es una norma social, sobre todo en empresas grandes. La empresa debe tener en cuenta los intereses de otros y gobierno debe vigilar la sostenibilidad.

El cambio es un cambio sistémico tanto en mercados privados como públicos (15 a 30 % de la compra es una compra pública y si ésta fuera una compra verde pues también los mercados privados se obligan). La segunda propuesta el cambio en el plan de estudios desde la Universidad para que los alumnos de Leyes, Administración, Economía e Ingeniería salgan con una visión diferente del shareholder Primicy. Se trata de cambiar las teorías con las nuevas teorías y la academia ha hecho mucha investigación al respecto.

20% de la población mundial consume el 80% de los recursos naturales; ¿quién es responsable? Los consumidores sí, pero ¿quiénes más?, por ejemplo, que sucede cuando encuentras una botella de plástico coca cola en la playa... piensas que el consumidor pago por la necesidad del líquido dentro de la botella pero no por el plástico; entonces las empresas son responsables de ello.

La problemática esta desde las leyes medio ambientales que se aplican por sectores más o menos. Compliance pe solo es una ley para aplicar, pero no es un cambio, cumplir con esta normativa en las empresas es como hacer lo menos posible.

Los gobiernos no mucho han cambiado en las leyes que se aplican en las empresas. El gobierno debe, comprar con el dinero público, verde (menor impacto medio ambiental) y sostenible (menor impacto social).

Las empresas deben entender que el posicionamiento de la marca depende del impacto en la sociedad; pe cambiar de plástico en algo de papel no es solución porque de un problema de plástico se convierte en un problema de tala de árboles. Esto sucede en mercados privados porque no hay leyes que regulen.

Prácticas corporativas sostenibles no son suficientes, se requiere un cambio sistémico desde la estrategia y el cambio del propósito corporativo. Hoy en día las empresas hablan de gestión de riesgos el empujar el poder corporativo hacia la sostenibilidad. Sin embargo, la presión pública cada vez es mayor con los modelos de negocios que tienen ahora las empresas; otros países trabajan más de 12 horas trabajando por poco dinero.

Se sugiere empezar con los sectores más impactantes como son: petróleo y gas, por sus derivados; productos de informática por el consumo de energía; y la industria de la construcción, por la materia prima.

La problemática es que hay muchos distintivos que dicen si eres sostenible o no; pero no es la realidad; los rankings de sostenibilidad no tienen nada que ver con la realidad muchas veces.

Se debe entender que el cambio a la sostenibilidad no solo gana también se pierde y se debe concientizar que esa pérdida es temporal.

Economía circular desde antes de hacer una cosa se debe pensar desde el diseño para consumir, después reparar y reutilizar y hasta el final se recicla, ese es el cambio de pensamiento.

¿Hay acuerdos internacionales que dicen a la UE una obligación de ser sostenible? Sí, la constitución de UE sobre la compra publica verde; pe. Sector automotriz, de energías, etc. que no son recomendaciones sino obligaciones. Hay una propuesta de ley que habla sobre gobernanza de empresas que todos los planes de desarrollo de negocio deben cambiar el modelo de negocio hacia la sostenibilidad. Es una ley nueva en la UE.

En los últimos 5 años se habla cada vez más de la sostenibilidad, se deben aplicar las reglas y las empresas están obligadas en los submit de los gobiernos de comprometerse con el cambio socio medio ambiental.

Anexo 1.2. Ejemplo de entrevistas semidirigidas *Top Management* Grupo VW, México.

Entrevista 1.

Volkswagen de México, Puebla.

Ing. Enrique Fernández / Director de Planeación de Producción.

La Dirección es un área con un alto grado de competencias que ofrece atractivos puestos de trabajo con colaboradores completamente motivados y con un alto grado de confianza como base para lograr las metas propias y plena satisfacción de nuestros clientes. Es un área líder en el mercado de planeación de manufactura, logrando satisfacer y retener al cliente ofreciendo un servicio excelente en el desarrollo y la producción de vehículos y componentes.

Los retos de la empresa para el año 2017 son desafiantes, debido al inicio de la producción del Tiguan y la preparación para los otros nuevos proyectos que están en camino.

Para alistar la producción en serie de los proyectos se requiere una preparación precisa, estructurada y planeada incluso desde aproximadamente un año y medio antes; son los periodos de paro de producción o puentes, los espacios necesarios para trabajar arduamente en la preparación de la fábrica y de los especialistas de planeación.

Se requiere una visión de la planeación estratégica global y visualizar la estrategia en los diferentes niveles (Director, Gerentes, Coordinadores y Especialistas) para lograr arranques verticales en los nuevos lanzamientos.

La estrategia del Consorcio Volkswagen “Together” 25 marca un cambio radical en nuestra industria por lo que debemos concentrarnos en planear instalaciones inteligentes para productos novedosos. Es necesario cuestionarnos de manera creativa si todos los procesos de producción están alineados a esta estrategia y concentrarnos en planear procesos rumbo a la industria 4.0

Los pilares de la visión “Together 25” son:

1. Transformar el negocio principal con las siguientes líneas de acción:
 - Afinar el posicionamiento de las marcas.
 - Desarrollar portafolio exitoso de vehículos.

- Afinar estrategia modular.
 - Alianzas con actores regionales para el éxito en el segmento de entrada.
 - Self Driving System para vehículos autónomos y desarrollo de inteligencia artificial.
 - Tecnología de baterías como nueva competencia propia.
 - Best in Class User Experience en todas las marcas e interfaces con el cliente
 - Implementar la estructura de proyectos por línea de productos.
 - Reorientar el negocio de componentes.
2. Establecer una división de soluciones de movilidad:
 - Establecer nueva división para soluciones de movilidad.
 - Desarrollar e implementar una atractiva y rentable oferta de Smart Mobility.
 3. Asegurar el financiamiento:
 - Mejorar la experiencia operativa.
 - Optimizar el portafolio de áreas de negocio.
 4. Fortalecer la capacidad de innovación:
 - Promover la transformación digital
 - Crear la Organización 4.0

Estrategia 2025 el camino hacia un futuro sostenible. La nueva Estrategia 2025 del Grupo Volkswagen, anunciada bajo el lema TOGETHER (juntos) marca el comienzo del mayor proceso de cambio en la historia de Volkswagen. Ofrece la brújula para el futuro desarrollo de nuestro Grupo y sus marcas, y despeja el camino para la transformación de una de las mejores compañías automotrices del mundo en uno de los principales proveedores mundiales de movilidad sostenible.

No obstante que los objetivos de la Estrategia 2018 se han abordado con intensidad y éxito, es necesario afinar la dirección. Toda la industria automotriz está experimentando un cambio revolucionario, impulsado por las nuevas tecnologías, las expectativas de los clientes, la llegada de nuevos competidores y modelos de hacer negocios.

Con “ TOGETHER-Estrategia 2025”, el Grupo Volkswagen estará más enfocado, será más eficiente, más innovador y orientado al cliente y con un crecimiento sostenible.

“TOGETHER-Estrategia 2025” se centra en un realineamiento fundamental de la actividad principal del Grupo. El desarrollo, la producción y la venta de vehículos permanecen como núcleo del negocio. Sin embargo, en el futuro, se pondrá más atención en el crecimiento rentable y nuevas competencias, tales como el desarrollo de un sistema de conducción autónoma y el desarrollo de baterías; así como una fuerte ofensiva en electro movilidad.

“JUNTOS”, la consigna de este nuevo programa no fue elegida al azar. Es sobre todo una señal para los colaboradores. Esta transformación debe ser abrazada con valentía y espíritu de equipo, todos juntos. En la nueva era de la movilidad, la dedicación, la creatividad y lealtad del equipo son más importantes que nunca. Juntos, se hará posible enriquecer la vida de los clientes y hacerla más fácil con los vehículos y servicios del Grupo Volkswagen. Juntos, es posible recobrar la confianza; actuando con integridad y en un espíritu de equipo. Juntos, se puede hacer de Volkswagen una empresa de la que todos nos sintamos orgullosos.

Entrevista 2.

Volkswagen de México, Puebla.

Armando Merchand / Director de Producción, segmento 1

1. En su opinión ¿Cuál es la importancia hoy en día de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el grupo Volkswagen y en específico en el área que dirige actualmente? A.M. En Volkswagen se maneja un alto sentido de Responsabilidad Social Corporativa en varios sentidos: en lo ambiental, en lo social y en lo económico, debido a que no solo se busca el cumplimiento de normas y reglas, sino que en cada rubro se hace mucho más, teniendo metas anuales para cada una que se van cumpliendo y superando. De manera personal creo que muchas de ellas como campañas, apoyos, donaciones, reservas ecológicas, etc. que no son de conocimiento de la sociedad.
2. ¿Cómo ha influido la RSC en los valores empresariales y en su equipo de trabajo? A.M. Dentro de la empresa se le da mucha fuerza a la difusión, involucramiento, capacitación de todos los colaboradores haciendo hincapié en los valores éticos y sociales de la empresa y de manera específica para mi equipo involucrándonos en este cambio de mindset acerca de la ética, compliance y valores en nuestras actividades en

el día a día tanto laborales como relaciones interpersonales y sobre todo con enfoque a nuestro cliente final.

3. El grupo Volkswagen está trabajando intensamente desde la estrategia en términos de Sostenibilidad ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de este campo de acción con el área que actualmente dirige? Podría citar algún ejemplo. A. M. Para este campo de acción VWM tiene varios ejemplos y uno de los más representativos es la nueva planta elóica en zacatecas y por parte de cada área incluyendo la mía tenemos metas específicas por desechos contaminantes, así como consumo de agua y energía eléctrica.
4. ¿Cuál sería la receta ideal para que se incluya una cultura con misión social dentro de la empresa? ¿Se ha considerado? A.M. Me inclino por la alternativa de que sean incluidos como KPIs o indicadores de resultados en todas las áreas, donde sea medible y evaluado para todo el personal. Residuos ambientales, responsabilidad social, etc. y esto acompañado con campañas, información, promoción, publicación de acciones, etc.
5. ¿Qué aspectos favorecen, en su opinión, como factores de éxito para que Volkswagen de México propicie proyectos con valor social y medio ambiental en las localidades donde se sitúan? A.M. Como mencione, la responsabilidad social por parte de VWM es muy alta y si viene acompañada también de objetivos y metas que vienen desde el Consorcio “Estrategias macros” que se establecen por año y que aterrizan en despliegue de medidas y acciones a las que se les da seguimiento.
6. ¿Cuál cree que es la situación actual de la RSC en la industria automotriz (proveedores y otras empresas ensambladoras) y qué mensaje les trasladaría para ocuparse cada vez más sobre estos temas? A.M Me parece que, si hay mucho que hacer, abarcar otros campos o ser sustentables en algunas acciones, sin embargo, se ha avanzado mucho por ejemplo con apoyos sociales a la comunidad, en control y reducción en la emisión y generación de contaminantes y que a su vez se trasladan estos requerimientos a todos los proveedores, Tier 1, Tier 2, Tier 3... y que al final suma un impacto importante y que como resultado y/o beneficio se tiene un fuerte reconocimiento, empatía, y reflejo de los clientes en nuestros productos.

Entrevista 3.

Volkswagen de México, Puebla.

Benito Gómez / Director de proyecto, segmento 3.

1. En su opinión ¿Cuál es la importancia hoy en día de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el grupo Volkswagen y en específico en el área que dirige actualmente? B.G. Es indispensable participar y contribuir en todas las políticas que ha desarrollado la empresa como aportación a mejorar las condiciones del entorno social. La responsabilidad social es uno de los pilares de la estrategia del grupo y como managers tenemos la tarea de aplicarla, difundirla y fomentar la participación de todos los elementos a nuestro cargo y si tenemos ideas de aportar.
2. ¿Cómo ha influido la RSC en los valores empresariales y en su equipo de trabajo? B.G. De manera inicial creo que es considerada como un requisito sin embargo a lo largo de los años permea en la cultura y se convierte en parte de la cultura de la persona y amplia tu responsabilidad social corporativa a responsabilidad social de tu entorno.
3. El grupo Volkswagen está trabajando intensamente desde la estrategia en términos de Sostenibilidad ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de este campo de acción con el área que actualmente dirige? Podría citar algún ejemplo. B.G. Los objetivos estratégicos del grupo son parte de mis objetivos como manager. Proponer mejoras para reducir el consumo de energía, para reducir el consumo de agua, para hacer procesos más eficientes (reducir desperdicios como materiales procesados), asegurar el cumplimiento del manejo de residuos peligrosos). Etc.
4. ¿Cuál sería la receta ideal para que se incluya una cultura con misión social dentro de la empresa? ¿Se ha considerado? B.G. Intensificar la comunicación de las estrategias y la visión del grupo como ya se está haciendo ahora.
5. ¿Qué aspectos favorecen, en su opinión, como factores de éxito para que Volkswagen de México propicie proyectos con valor social y medio ambiental en las localidades donde se sitúan? B.G. Primero que en el ADN del grupo está el desarrollo sustentable y por consecuencia el desarrollo social. El entorno propicia el desarrollo de proyectos de esa naturaleza. La relación con las instituciones de gobierno.

6. ¿Cuál cree que es la situación actual de la RSC en la industria automotriz (proveedores y otras empresas ensambladoras) y qué mensaje les trasladaría para ocuparse cada vez más sobre estos temas? B.G. No conozco los detalles del trabajo con proveedores.

Entrevista 4.

Volkswagen Alemania, Wolfsburg

Johann Jungwirth / Chef Digital Strategie

El Grupo Volkswagen está logrando avances significativos en conducción autónoma. De acuerdo al jefe de Estrategia Digital, Johann Jungwirth, el nuevo Audi A8 representa un gran paso hacia adelante para el Grupo en este campo, y da a la compañía una ventaja sobre sus competidores. En entrevista, explica cuáles son los nuevos retos y por qué podemos mirar hacia el futuro con optimismo en este tema.

Volkswagen está trabajando intensamente en el desarrollo de vehículos autónomos. ¿Podría explicarnos a quienes no sabemos tanto del tema, cómo funciona un auto sin conductor? J.J: El corazón de un vehículo de este tipo es el sistema de conducción autónoma, que toma el lugar del conductor humano. Este sistema incluye aspectos como tecnología de sensores con 20 ojos, que están localizados alrededor del auto y monitorea lo que sucede, así como una unidad computarizada muy poderosa que analiza las distintas situaciones que se presentan en el camino y decide la mejor ruta a tomar. Cuenta también con algoritmos complejos basados en inteligencia artificial y sistemas avanzados. La base para esto es un mapa auto-actualizable de alta precisión.

Eso suena muy ambicioso. ¿Cuáles son los principales retos hacia una versión de mercado de este tipo de auto? J.J. Estamos hablando de cinco niveles de avance progresivo hacia la maduración de un vehículo autónomo. En este momento estamos en el nivel dos: autos con sistemas de asistencia para mantenerse en un carril, frenar y acelerar de forma independiente. Pero el conductor sigue teniendo el control y debe mantener la vista al frente en todo momento.

No será sino hasta el nivel cuatro cuando verdaderamente hablemos de vehículos autónomos, y en el nivel cinco nos olvidaremos del volante y los pedales, de forma que la transportación de personas y productos será totalmente autónoma.

Para llegar a ese nivel necesitamos mejorar todavía más la tecnología de sensores, por ejemplo, con visión de 360 grados usando cámaras, láser, radar y ultrasonido o detección cercana. Estamos haciendo una investigación exhaustiva en eso. Así mismo, el poder de procesamiento de cómputo necesita ser, entre 20 o 30 veces mayor de lo que es hoy. En términos de tecnología alcanzaremos el nivel cuatro y cinco en los próximos tres o cinco años.

¿Cómo cambiará Volkswagen con la conducción autónoma? J.J: Producimos vehículos muy buenos. Hemos establecido altos estándares de calidad, confiabilidad, valor duradero, diseño y precisión.

Estas cualidades representan una gran ventaja que debemos proteger. Hacia el futuro, necesitamos ser igualmente buenos en lo que se refiere a software y servicios, por ejemplo, desarrollando inteligencia artificial. Estoy seguro de que podremos lograrlo, en parte gracias a los expertos en ese campo que estamos integrando al equipo justo ahora.

¿Cuáles son los siguientes pasos? J.J: El nuevo Audi A8 establecerá nuevos estándares. Será capaz, por ejemplo, de manejarse solo en embotellamientos y congestionamientos viales a una velocidad de hasta 60Km/h. El conductor, mientras tanto, podrá apartar sus manos del volante y hacer otra cosa. Este auto nos llevará al nivel número tres y nos dará una ventaja competitiva frente a otras armadoras.

Los alemanes tienen la fama de ser particularmente escépticos con respecto a la conducción autónoma ¿Por qué? J.J: Eso tiene que ver con el hecho de que ellos realmente disfrutaban el manejar sus vehículos y son una nación automotriz; después de todo, ellos inventaron el automóvil. Para muchos alemanes, un día al volante de su auto sigue siendo un día especial; para ellos, manejar tiene un significado de movilidad y libertad, y eso es algo maravilloso. Sin embargo, los embotellamientos se están haciendo más extensos y eso le ha quitado cierto placer a la conducción.

Creo que, y hay estudios que confirman esto, si la gente experimenta la conducción autónoma, el escepticismo desaparecerá y les fascinará añadir calidad de vida, tiempo, seguridad y confort a sus traslados.

¿Cómo se podría convencer a la gente de estos beneficios? J.J: Tome, por ejemplo, a la gente de la tercera edad y enferma, a los niños y a las personas con alguna discapacidad; son sectores amplios de la sociedad que hoy están excluidos de la movilidad individual porque no pueden manejar. Para

todos ellos, la conducción autónoma representa un cambio radical porque la podemos poner a su alcance a un precio accesible.

Para mí, este simple hecho es fabuloso y por el que vale la pena el esfuerzo. La conducción autónoma, sin embargo, significa mucho más, ésta brinda una nueva forma de libertad: en el futuro podremos usar el auto como una sala de descanso, como una sala de televisión o un espacio para ejercitarnos durante el camino. Tendremos más tiempo para disfrutar con nuestros hijos, descansar y relajarnos, leer o aprender y trabajar, por supuesto, si queremos. Entonces, estamos aprovechando mucho mejor el tiempo.

Otro gran beneficio es que los vehículos autónomos son mucho más seguros que los autos manejados por las personas. Estos no se cansan, no se distraen; no toman alcohol ni tienen reacciones a situaciones viales como las que tiene un humano. Entonces, tendremos muchos menos accidentes; el número de muertes y lesiones a causa de percances viales podría disminuir hasta en un 90 por ciento.

Echemos un vistazo a un futuro más distante ¿Cómo se transportará Johann Jungwirth en 2040? J.J: En uno de los fabulosos autos del Grupo Volkswagen, por supuesto, que no tendrán volante ni pedales, que me recogerá al pie del estribo. Mi auto del futuro solo tiene cuatro botones interactivos: uno verde para avanzar, uno rojo para detenerse, uno para cerrar y abrir las puertas y uno para comunicarme con un chat online con Volkswagen, con amigos o para hablar con mi auto.

El destino de mi viaje será cargado desde mi diario o aprendido con base en mi perfil de usuario, a través de software inteligente o por comandos de voz. Si estoy a bordo de un vehículo Premium puedo elegir entre una gran variedad de amenidades: por ejemplo, si paso por un sitio de interés puedo leer información sobre él en el cristal del auto por medio de realidad aumentada, o incluso puedo disfrutar de una película con una mucho mejor calidad de video y sonido; puedo disfrutar de un paseo virtual en la autopista o hacer un vuelo sobre el Gran Cañón mientras me transporto con total seguridad. Creo que es una muy buena razón para ser optimista sobre lo que el futuro nos tiene preparado.

Entrevista 5.

Volkswagen de México, Puebla.

Consuelo Minutti / Gerente Comunicación Corporativa.

¿Cuáles son los principales objetivos del campo de acción Responsabilidad Social Corporativa? Es objetivo de este campo de acción es fortalecer la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de Volkswagen de México, la cual busca ser sustentable y destacar el liderazgo de nuestra empresa en temas sociales y ambientales, para posicionarnos en los primeros lugares en reputación de nuestro país.

¿Cuáles son los beneficios que se esperan obtener? Una vez definidos los grandes temas de esta estrategia, se evolucionará de tal forma que apoyaremos proyectos que impacten la vida de la comunidad en el largo plazo y que garanticen su sustentabilidad. En los temas sociales buscamos pasar del asistencialismo a la sustentabilidad. Brindar educación, recursos y oportunidades para que personas e instituciones puedan desarrollarse y continuar con su crecimiento de manera independiente, para que de esta manera, Volkswagen de México marque un antes y un después en sus vidas.

Muy importante para el logro de los objetivos que nos hemos planteado, es el definir una estrategia de comunicación asertiva de todo este concepto y que, como consecuencia, la reputación de nuestra empresa se vea favorecida, buscando ser percibidos como una empresa líder en Responsabilidad Social en nuestro país.

¿Cuáles son algunos de los proyectos más importantes de este campo de acción? Básicamente hemos definidos 2 grandes pilares dentro de nuestra estrategia, uno relacionado con el medio ambiente y el otro con la sociedad. Cada pilar está constituido por diferentes proyectos y específicamente, en el relacionado con el cuidado del medio ambiente, nuestra empresa lleva muchos años trabajando, por lo que muchos de ellos son muy sólidos y maduros. Con respecto a los proyectos con la sociedad, estamos fortaleciendo sus alcances, su operatividad y buscando potencializar la contribución de todos los que colaboramos en Volkswagen de México.

¿A dónde se espera estar al finalizar este año? Para fin de año nuestra meta es tener la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa lista para iniciar con su implementación en 2020.

¿Hay algo que le gustaría agregar? Todos los que trabajamos en este campo de acción estamos comprometidos en dar como resultado una estrategia de la que todos los colaboradores seamos parte y participemos como actores importantes para lograr el impacto que queremos alcanzar en las comunidades y el medio ambiente. Nos entusiasma mucho saber que estamos diseñando el qué y el cómo de una contribución para el mejoramiento de nuestro país.