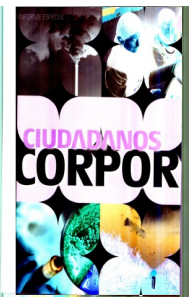
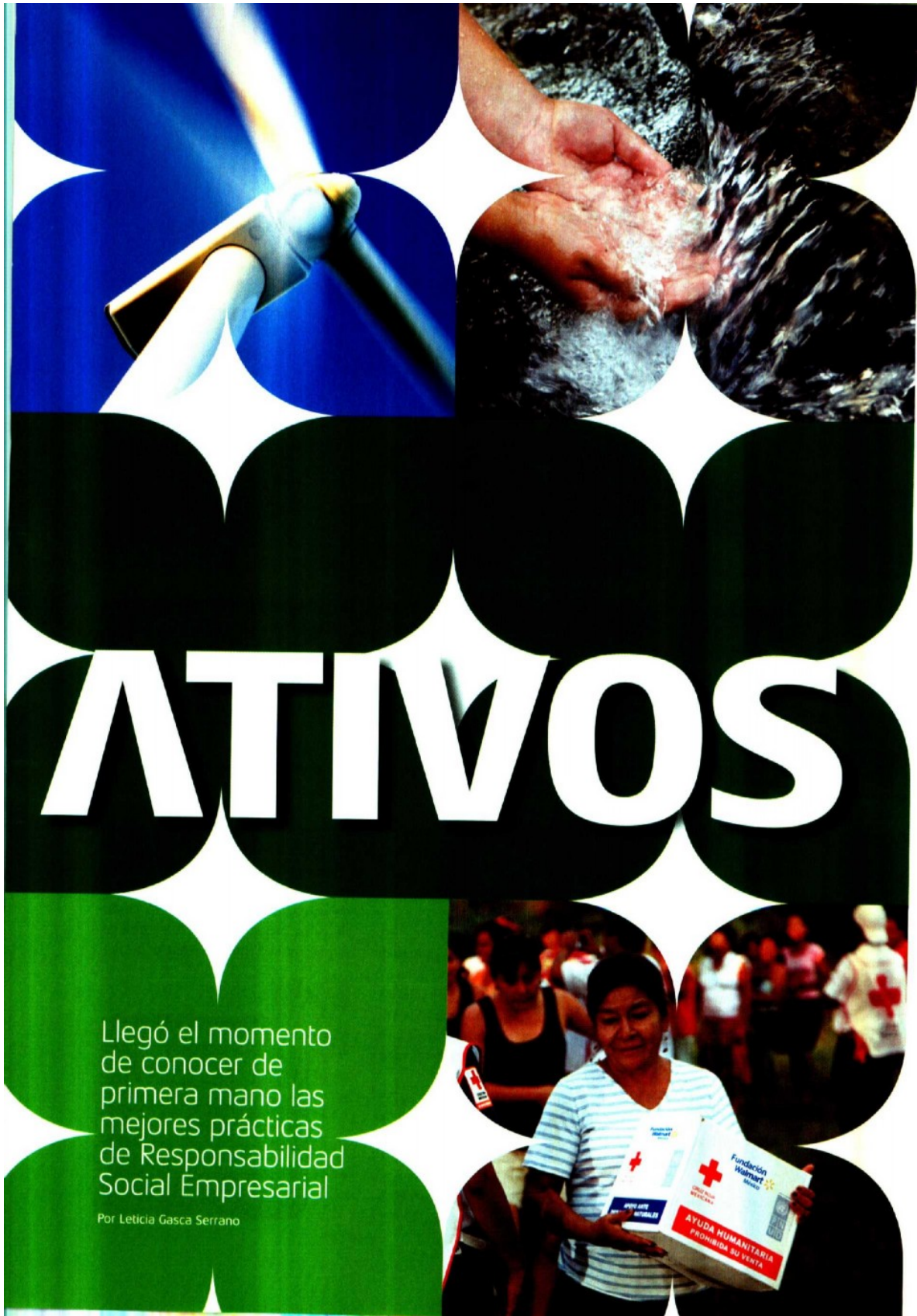


Continúa en siguiente hoja



Página 1 de 11
\$ 619982.38
Tam: 3405 cm2
CMEZA



ATIVOS

Llegó el momento de conocer de primera mano las mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial

Por Leticia Gasca Serrano

Continúa en siguiente hoja

Página 2 de 11

Irónico: uno de los catalizadores más poderosos en la evolución de la responsabilidad social empresarial se escribe con dos letras (y arrastra una dudosa reputación): BP.

A lo largo de la última década, BP cultivó la imagen de empresa "verde". Incluso dejó de lado el nombre que usó durante casi 60 años, British Petroleum, y promovió la percepción de ser una empresa que mejora el mundo. Paradójicamente, en abril de 2010 la plataforma Deepwater Horizon, en el Golfo de México, explotó. El suceso, en el que murieron 11 empleados, ocasionó el derrame petrolífero más grande en la región.

Un año más tarde llega el momento del recuento de los daños: una catástrofe ambiental difícil de remediar; pérdidas por más de 21,500 millones de dólares (un récord para empresas británicas), la reducción en 40% del valor de la firma y un prestigio seriamente mermado.

El suceso puso en la mira la importancia de ser un buen ciudadano corporativo que identifique y asuma su responsabilidad con el entorno, la sociedad y la sustentabilidad. Bajo esta denominación de 'ciudadanos corporativos', presentamos por segunda ocasión nuestro **Reporte de Alto Nivel** de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

¿Qué es la responsabilidad social? A lo largo de este Informe reconoceremos las versiones de diferentes actores. Más que fundaciones o programas, lo importante es el concepto que hay de fondo. "Finalmente, lo más importante es el concepto", indicó Nicole Reich, directora general y CEO de Grupo Scotiabank en México, durante su entrevista de portada en **Alto Nivel**, hace algunos meses.

Ya lo dijo Tony Hayward, ex presidente ejecutivo de BP: "Las grandes empresas se construyen sobre la confianza". Tiene razón.

MOMENTO DE CERTIFICARSE

El crecimiento y la profesionalización de la RSE plantea un nuevo reto: generar criterios estandarizados para comparar el desempeño de unas organizaciones con otras. A lo largo del tiempo ha habido varios intentos de estandarización, desde iniciativas individuales de países hasta mecanismos más complejos para bloques regionales, casi todas ellas con una aceptación limitada. Sin embargo, hay dos iniciativas consideradas los mejores estándares internacionales:

1) GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Es una organización con base en Holanda. Busca establecer los principios e indicadores de desempeño para los reportes de sostenibilidad de diferentes sectores, con la finalidad de homogeneizar los esquemas de reporte y tener la posibilidad de realizar comparaciones internacionales.

Para Juan José Mora Villanueva, consultor senior en Responsabilidad social y sustentabilidad de Grupo Axius, "aunque cada día más empresas en el mundo reportan con base en este marco, en México solo son 34 empresas. Afortunadamente, la cifra se incrementa año tras año. ¡En 2007 apenas eran cuatro!". El consultor añade que las empresas que no reporten se encontrarán en desventaja competitiva, ya que los *stakeholders* demandan transparencia.

2) ISO 26000

Más que un estándar internacional no certificable, es una guía. "Su elaboración supuso un importante esfuerzo internacional; duró casi cinco años e involucró a más de 400 expertos de 70 países", explica Mora. El resultado es una guía que propone las pautas de actuación en materia de RS y ayuda a las organizaciones a establecer y mejorar sus marcos y estructuras.

PRACTICAS DE ALTO IMPACTO

Liliana González Varela, directora operativa de Fundación MetLife

México, prevé que en esta década las empresas desarrollarán acciones que demuestren una RSE congruente y permanente en todos los niveles y áreas de la organización. Por ello, cada día aumenta el número de estándares, lineamientos, modelos e indicadores como herramientas para la planeación, gestión y comunicación de estos temas.

"La RSE debe ser la regla de oro en el ambiente de negocios, parte del proceso permanente de planeación y desarrollo al que todos debemos abocarnos. Implementemos proyectos integrales que vinculen a organizaciones, autoridades, la sociedad y la iniciativa privada con el fin de cimentar la formación de comunidades autosustentables", dice Brian Smith, presidente de Coca Cola México.

PHILIPS: ECOVISIÓN 5

Es un programa que, entre los retos a cumplir para el año 2015, se propone disminuir las emisiones de CO₂ de la compañía en un 25%; mejorar la eficiencia energética operativa en un 25%; duplicar la inversión en innovaciones ecológicas a un total acumulado de 2,000 millones de euros y generar más de 30% de los ingresos totales con la producción y venta de productos verdes.

CEMEX: GÓNDOLA VERDE

Resultado de una alianza con Ferrromex, el proyecto consiste en usar una góndola y un furgón acondicionados para transportar materiales que serán coprocesados en las plantas de Cemex y aprovechados como combustibles alternos en los hornos cementeros, con la consecuente reducción del uso de combustibles fósiles. Asimismo, llevarán árboles y plantas producidos y donados por los viveros de Cemex para reforestar en diversos puntos del país.

PEPSICO: AGRICULTURA SUSTENTABLE

En línea con su compromiso de transformar su portafolio (para que alimentos y bebidas mejoren su perfil

Continúa en siguiente hoja

Página 3 de 11

nutrimental) y en alianza con el BID, PepsiCo desarrolló un proyecto con pequeños productores agrícolas para reactivar el consumo de girasol, con cuya semilla se obtiene el aceite alto oleico de girasol, benéfico para el corazón. Así se contribuye a la producción local del insumo y se eleva la calidad de vida de los pequeños productores, al asegurarles la compra total de las cosechas.

GE: ECOMAGINATION

Invertirá más de 10,000 millones de dólares para la investigación y el desarrollo de productos de bajo consumo energético en los próximos cinco años. Por tal motivo, en 2009 la firma invirtió 1,500 mdd en investigación y desarrollo, con lo que alcanzó el compromiso fijado (duplicar la inversión anual) antes de lo previsto.

A la fecha, más de 80 productos de su portafolio han sido certificados como 'de bajo consumo energético'. En 2009, pese a las condiciones globales, los ingresos de Ecomagination crecieron 6%, para ubicarse en 18,000 millones de dólares.

P&G: AGUA LIMPIA PARA LOS NIÑOS

En 2010, la firma introdujo PuR, un potabilizador de agua en polvo, en alianza con la Conagua. Donaron PuR para purificar más de 8 millones de litros. Este 2011, en alianza con Un Kilo de Ayuda, comenzaron a donar el producto de manera continua a 72 comunidades de Chiapas con ayuda de más de 17,000 personas.

PFIZER: CONVOCATORIA DE PROYECTOS SOCIALES

Año tras año, el programa premia hasta con 250,000 pesos a 43 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que realicen proyectos sociales en las siguientes temáticas: acceso a la salud, atención del cáncer y factores de riesgo asociados, salud mental, generación de condiciones para el desarrollo y cuidado del medio ambiente. Los proyectos ganadores son innovadores, de alto impacto, viables

y sostenibles en el mediano y largo plazo, al fomentar la conformación de redes y alianzas intersectoriales.

BBVA BANCOMER: POR LOS QUE SE QUEDAN

Es un programa de becas a favor de los hijos de mexicanos que emigran a Estados Unidos. En 2009 logró beneficiar a 15,000 alumnos de 18 estados, gracias a 700 padrinos y madrinan (directores, ejecutivos de sus sucursales y apoderados). Ellos dedican parte de su tiempo a motivar a los becarios para continuar sus estudios y mejorar sus calificaciones.

COCA-COLA: EL AGUA ES VIDA

A nivel global, la refresquera se propuso regresar a la naturaleza toda el agua de sus productos y procesos. En México, y a solo tres años de entrar en vigor el programa, ha logrado restituir 90% del vital líquido.

Desde 2008, Cola-Cola de México implementa el Programa Nacional de Reforestación y Cosecha de Agua en colaboración con Pronatura, la Comisión Nacional Forestal (Conafor) y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp). Es el principal proyecto de este tipo en el país, pues ha reforestado más de 20,000 hectáreas con 20 millones de árboles en 23 estados. Del mismo modo, han apoyado la creación de dos "ollas de captación" de agua pluvial. La primera, en Hidalgo, tiene capacidad para retener 9,000 m³ de líquido y alimentar diversos viveros, tanto para producción de árboles forestales como para proyectos productivos de nopal. La segunda, de igual dimensión, se construye en la Reserva de la Biosfera Conhuas, en Calakmul, Campeche.

CUAUHTÉMOC MOCTEZUMA: VIDA RESPONSABLE

La iniciativa surge para prevenir y resolver la problemática del consumo nocivo del alcohol, pues apuesta por la adopción de un conductor designado. El nacimiento del proyecto es

interesante: cierta universidad trajo de Monterrey este programa de una asociación estudiantil estadounidense en 1991, y al año siguiente lo adoptó la cervecera. Hoy es una marca registrada de la empresa, con presencia en 20 ciudades y un impacto calculado en 500,000 personas.

LA COSTEÑA: EN EQUIPO

En un claro ejemplo de que la unión hace la fuerza, La Costeña comparte con Grupo Jumex (ambas firmas mexicanas) una planta de tratamiento de agua y cogeneración de energía. La planta de agua tiene un tratamiento terciario que permite el reuso (basta pensar que utilizan más de 120 m³ de agua para lavar una tonelada de chile). Por su parte, con la planta generadora de energía evitan un mayor consumo de electricidad.

EL PERFIL DE UN DIRECTOR DE RSE

Un punto de inflexión en la historia de la RSE ocurrió con el surgimiento del área de Responsabilidad Social (con sus variantes de nombre) dentro de la empresa. Para muchos fue percibida como un área no estratégica e incluso un desperdicio de recursos.

Por ello, la naciente generación de directivos de RSE se enfrentan al reto de demostrar al interior de las organizaciones la importancia del tema y de generar estrategias de alto valor vinculadas con su core business.

1) ABRIR EL DEPARTAMENTO

"A mí me tocó abrir el área de RSE. Nuestro primer paso, fue escuchar a los grupos de interés e iniciamos por el más importante, que son los integrantes de la organización. Después realizamos una encuesta a todos los directores de primer nivel en la cual les cuestionamos qué entendían por RSE y posteriormente los invitamos a un taller con el objetivo de introducirlos al tema. Creamos un comité para generar estrategias a corto, mediano y largo plazo. Después organizamos

cursos con los empleados de todos los niveles”, afirma Irma Acosta Pedregal, directora de Responsabilidad social y reputación corporativa de **BBVA Bancomer**.

2) EL CORE BUSINESS

“Lo primero que todo director de este departamento debe preguntarse es cómo el core business de la empresa puede impactar positivamente en los grupos más vulnerables de la comunidad más relacionada con la empresa”, indica Mercedes de la Maza, gerenta de Responsabilidad social corporativa y directora ejecutiva de Fundación Manpower.

Algo similar sucede en PepsiCo. “Lo primero que nos preguntamos es de qué manera se puede lograr un impacto positivo en las comunidades donde operamos, yendo de la mano con el crecimiento sostenido del negocio”, complementa Mónica Bauer, de PepsiCo México.

3) RECONOCER OPORTUNIDADES, NO PROBLEMAS

“El principal reto al determinar nuestra plataforma global de sustentabilidad ha sido reconocer oportunidades donde otros solo veían problemas”, señala Smith, de Coca-Cola de México. Con la convicción de que todos merecemos disfrutar la vida con calidad, se plantearon cuestionamientos muy puntuales:

- ¿Cómo generamos el cambio?
- ¿Cómo motivamos e incidimos en las comunidades donde estamos?
- ¿Cómo generamos empatía para realizar acciones en beneficio del planeta?

4) ¿EN QUÉ SOMOS LOS MEJORES?

“Lo primero que un director de RSE debe preguntarse es: ¿En qué soy el mejor? ¿En qué puedo hacer la diferencia en la sociedad y mis grupos de interés? Accionistas, clientes, proveedores, gobierno, medio ambiente y comunidad”, advierte González Vare-

la, de Fundación MetLife México.

“En el caso de P&G, la RSE y todo lo que hacemos gira en torno a nuestro propósito: mejorar la vida de los consumidores de hoy y la de las generaciones que vienen”, comparte Claudia Herreramoro, directora de Relaciones externas y asuntos corporativos de P&G México.

5) ACORDE CON LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

“Antes de generar la estrategia de RSE, el líder debe conocer el compromiso de la alta dirección o los dueños del negocio hacia la RS. También debe determinar el enfoque estratégico de la RSE en la misión y visión de la empresa, y tercero, conocer las necesidades de los grupos de interés”, indica Gustavo Pérez Berlanga, gerente de RS de Toks.

MÉXICO, BIEN EN RSE

Sin rodeos: ¿somos tan responsables socialmente como decimos ser?

Por Héctor Montauk

Para la consultora Deloitte no era suficiente su gama de servicios en auditoría, impuestos, consultoría, legal y finanzas corporativas.

Por ello, hace un par de años empezaron a trabajar en la sustentabilidad como parte de una oferta integrada. Javier Romero, líder de Sustentabilidad y cambio climático de Deloitte, pasó todo un año de regreso en las aulas, donde se empapó del tema y de las tendencias actuales. “Lo que más me sorprendió es que se trataba de un tema que habíamos dejado a los ecologistas o a los políticos”, afirma el directivo, quien ahonda en los temas abordados en nuestro Informe de **Alto Nivel** sobre Responsabilidad Social Empresarial.

¿Cuál es el estatus de la Responsabilidad Social Empresarial en México?

Existen firmas *early adopters*, que van a la delantera. Las más grandes ya entendieron que esto sí las está impactando; así pues, traen programas muy agresivos.

Hoy todas las empresas medianas y grandes deberían tener por lo menos un inventario de sus gases de efecto invernadero, sus materiales reciclados, sus desperdicios y su consumo de agua. Muchas empresas no lo saben, pero México debe prepararse: está geográficamente en la franja de mayor impacto, donde viene la mayor elevación de temperatura.

Una empresa que se está iniciando en estos temas se enfrenta a muchos indicadores: ISO 26,000, Pacto Mundial, GRI. ¿Cómo sabe cuál seguir?

Efectivamente, no existe un solo estándar: este año estamos a la espera de que arranque el Índice de Sustentabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores. Incluso se habla de la creación de un reporte financiero integral.

Al final, todo converge, pero con diferentes matices. Si adoptas el Pacto Mundial de la ONU, el GRI (Global Reporting Initiative) o el ISO 26,000, empiezas a trabajar seriamente analizando riesgos, stakeholders, cadenas de productos e inventarios de emisiones, energía y agua. También empiezas a trabajar con la comunidad donde se encuentra tu empresa y con tu gobierno corporativo.

¿Qué papel juega el Consejo de Administración en la sustentabilidad?

La sustentabilidad no solo es el cambio climático, son tres aspectos: el ambiental, el económico y el social. Debido a esto, el Consejo debe estar consciente de que dañar el medio ambiente, acabar con la materia prima y afectar a la comunidad termina por perjudicar a la empresa.

El Consejo debe ser consciente del entorno. Debe tener un mapa de riesgo, sabiendo dónde puede paralizarse la operación del negocio desde el punto de vista económico, financiero,

Continúa en siguiente hoja

Página 5 de 11

de mercados, consumidores, autoridades, ONG o comunidades locales.

En Responsabilidad Social Empresarial existen dos aspectos fundamentales, la mitigación y las oportunidades. ¿En qué consisten?

Así es. El primero responde a la pregunta: "¿Cómo contribuye mi empresa a ser menos onerosa para el planeta en el uso de recursos?" En cuanto al segundo, tiene que ver con inversiones que vienen para desarrollar nuevas tecnologías, o bien, proyectos relacionados con tipos de energía, metodologías de tratamiento del agua, un nuevo tipo de transporte, el reciclado de productos...

¿México está aprovechando estas oportunidades de negocio?

Sí. La hipoteca verde será una norma para el Infonavit; ya hay más de 100 empresas que fabrican calentadores solares. También viene la prohibición de focos incandescentes, la construcción de muebles de cartón o la pro-

ducción de electricidad a partir de basura, como sucede en Ciudad Juárez, donde se inauguró una planta.

¿Y los fondos de inversión?

Ya están tomando conciencia de que hay que invertir en empresas sostenibles. Así surgieron los Dow Jones Sustainability Indexes o el Índice de Sostenibilidad del Bovespa, en Brasil. En Dinamarca, todos los fondos de pensiones, por obligación, tienen que invertir solamente en empresas sostenibles.

¿Cómo auxilia Deloitte los proyectos de Responsabilidad Social?

Nosotros desarrollamos para la ONU la metodología de implantación del Pacto Mundial. Es igual que cualquier otra implantación; incluye el compromiso de la alta dirección, los parámetros, la visión, el plan de trabajo, los avances, las correcciones. Ya sea este o cualquier otro parámetro, ninguna empresa puede darse el lujo de

no tener una estrategia. Las organizaciones han de aceptar esta nueva ética de la RSE.

¿Qué esperamos en los próximos dos años para México?

Desde que la BMV anunció la intención de lanzar el Índice de Sustentabilidad, el campo de acción por fin está pasando de los ecologistas y políticos al ámbito empresarial, a la industria. Lo que espero es que cada vez más empresas presenten sus reportes de sustentabilidad y que la mayoría se cuestionen qué deben hacer. Lo que no se vale es que no lo hagan. ▶

Tres errores

● Para redondear la visión de los involucrados en el tema, hablamos con el experto Jesús Martínez Rojas, de McBride SustainAbility, quien destaca tres puntos en los que particularmente fallan las empresas en responsabilidad social:

1) **No estar realmente convencidos de que les genere valor.** La colocan en departamentos que no necesariamente tienen el impacto como para hacer un cambio en la cultura organizacional de manera ética y responsable.

2) **Verla como un fin, cuando al cabo es un medio.** "Te tienes que preguntar para qué lo estás haciendo, y una vez que lo tienes claro, debes pensar a quién va dirigido y cómo le vas a hablar. Es una relación de equilibrio entre lo que haces y lo que te falta por hacer y las demandas de esos grupos de interés o *stakeholders* que te exigen información sobre qué está haciendo la compañía", indica Martínez.

3) **Enfocarse específicamente en un tema,** cuando la responsabilidad social debe ser entendida como un concepto holístico, integral. Esto se traduce en la posibilidad de que las generaciones futuras obtengan los mismos be-

neficios en términos materiales, naturales, sociales y ambientales. Es decir, buscar la permanencia como compañía, pero sin alterar el equilibrio de obtener lo que necesita, para hacer lo que hace.

¿Cómo es una buena iniciativa de RSE?

● De acuerdo con Juan José Mora Villanueva, consultor senior en Responsabilidad social y sustentabilidad de Grupo Axiis, una buena práctica o programa de RSE debe cumplir estas tres características:

- **Sostenible:** en todos los ámbitos, incluyendo el financiero, las iniciativas que parten con la idea de poder cubrir su propia operación tienen mucho terreno ganado para convertirse en iniciativas de alto impacto
- **Relacionada con el core business:** así las firmas aprovechan el conocimiento de la organización y atacan cuestiones donde esta tiene algún tipo de impacto o le son relevantes
- **Medible:** es muy importante la cuantificación de resultados y del impacto. Existen muchas prácticas o programas que parecen excelentes, pero no sabemos sus resultados, no sabemos si han impactado de alguna manera en la organización, la sociedad o el ambiente, lo que no nos permite tener un marco comparativo de esta práctica con otras

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La versión de consumo:
"Consideremos la calidad de vida de las generaciones futuras. Esto lo lograremos al reducir los impactos ambientales"

► Claudia Herreramor
Directora de Relaciones Externas y Asuntos Corporativos de P&G México

2
La versión refresquera:
"La RSE es un conjunto de principios y valores que orientan la gestión del negocio. Por ello, nuestra plataforma *Viviendo Positivamente* se centra en los rubros donde tenemos mayor oportunidad de generar un cambio positivo"
➤ Brian Smith
presidente de Coca-Cola de México

6
La versión de la academia: "Si la RSE realmente está incorporada al ADN del negocio, es una ventaja competitiva en el mediano plazo y un elemento de permanencia, debido a la buena vinculación que se crea con los *stakeholders* o grupos de interés"
➤ Jorge Reyes Iturbide, director del Centro IDEAKSE para la Responsabilidad y Sustentabilidad de la Empresa

3
La versión aseguradora:
"Una compañía puede considerarse exitosa si cumple una máxima: 'Apoyar a la comunidad que contribuyó a su crecimiento, devolviéndole de manera tangible los beneficios que la han llevado a ser exitosa'"
➤ Liliana González Varela, directora operativa de Fundación MetLife México

4
La versión farmacéutica:
"La RSE es la incorporación y la alineación entre la estrategia de negocio y las necesidades e intereses de la sociedad. No es un área o un conjunto de programas, sino criterios que enmarcan la manera de operar"
➤ Miriam Michán Hernández, gerente de Responsabilidad Social de Pfizer

5
La versión restaurantera:
"No se debe confundir la RSE con una cultura de asistencialismo o filantropía, en donde las acciones están desconectadas de la línea de negocio. Cada vez menos empresas implementan tácticas de RSE para fortalecer su reputación corporativa o cumplir con algunas normativas"
➤ Gustavo Pérez Gastelum
directivo de RS de Iaks

Mexicanos responsables

En los últimos 20 años nos hemos construido como buenos ciudadanos corporativos:

S. XX

La Coparmex y la Unión Social de Empresarios de México (USEM) ponderan por primera vez el tema.

80-90

Se produce un vigoroso debate sobre los efectos de las empresas en el medio ambiente.

1992

El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) creó el programa de Filantropía Empresarial, con seis empresas.

1992-93

La Cumbre de la Tierra de 1992 y el TLCAN incitan a las corporaciones a sanear sus operaciones.

1999

Nace el Pacto Mundial impulsado por el ex secretario general de la ONU, Kofi Annan, para fomentar 10 principios de acción.

2001

El Centro Mexicano para la Filantropía premia a 17 empresas con el distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable).

2001

Nace la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE), donde participan Coparmex, CCE, Concamin, entre otros.

2010

Un reporte de *Harvard Business Review* asegura que los ejecutivos saben que el tema ambiental afecta la competitividad.

2011

572 organizaciones fueron galardonadas con el distintivo ESR. Diez empresas cumplieron 11 años de obtenerlo.

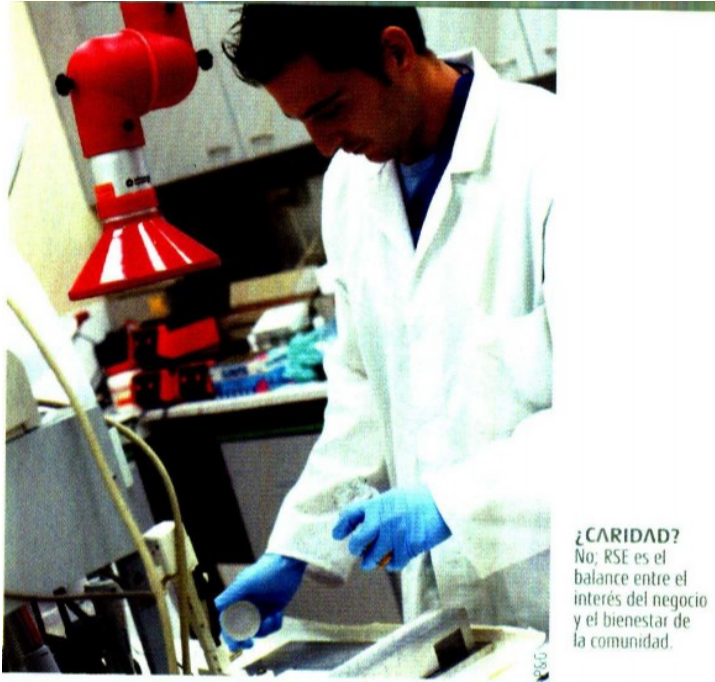


SIETE AÑOS.
Gamesa-Quaker
ha obtenido
desde 2005 el
distintivo ESR.



DOS BENEFICIOS.
1) Mejorar la imagen corporativa.
2) Incrementar la rentabilidad.





¿CARIDAD?
No, RSE es el balance entre el interés del negocio y el bienestar de la comunidad.



Continúa en siguiente hoja

| | | |
|----------------------------|---------------------------|------------------------|
| Fecha 12.07.2011 | Sección Revista | Página 50-61 |
|----------------------------|---------------------------|------------------------|

ONCE AÑOS.
Walmart está en el
Top 10 de máximos
ganadores del
distintivo ESR.



Continúa en siguiente hoja

Página 10 de 11

| | | |
|----------------------------|---------------------------|------------------------|
| Fecha 12.07.2011 | Sección Revista | Página 50-61 |
|----------------------------|---------------------------|------------------------|



Javier Romero
líder de Sustentabilidad y
Cambio Climático de Deloitte

Jesus Martínez