



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**La Comunicación como elemento clave para el  
modelo de gestión de la RSE, ejemplo de  
casos de éxito: CEMEX, HERDEZ Y HSBC**

**TESINA**

Que para obtener el título de  
**Licenciado en Ciencias de la Comunicación**

**PRESENTA**

Aurea Gabriela Hernández Reyna

**Asesor de Tesina**

Mónica Susana Amilpas García



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2018



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de imágenes, 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 donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Dedicatoria**

A mis padres, mi hermana y familia por brindarme su apoyo incondicional, a mis amigos por siempre darme ánimo para continuar, a ti amor por creer en mí. Y especialmente a mi tía Mago, por haber sido un pilar fundamental para haber llegado hasta aquí.

Siempre te extrañaré.

# INDICE

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Capítulo 1 Comunicación e Imagen</b> .....	7
1.1 La organización y la comunicación como sistema .....	7
1.2 La relación intrínseca de la Comunicación y la Imagen Corporativa ....	11
1.3 La importancia de la Imagen Corporativa en las organizaciones .....	15
1.4 El papel de la Comunicación Organizacional en la Responsabilidad Social Empresarial .....	19
<b>Capítulo 2 ¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial?</b> .....	28
2.1 Las empresas y el entorno .....	28
2.2 Antecedentes Generales la Responsabilidad Social Empresarial .....	30
2.3 La Responsabilidad Social Empresarial en México .....	37
2.4 Los estadios de la RSE .....	54
2.5 La educación en la RSE .....	59
<b>Capítulo 3 Casos de Éxito</b> .....	61
3.1 CEMEX .....	64
3.2 HERDEZ .....	91
3.3 HSBC .....	110
<b>Conclusiones</b> .....	126
<b>Bibliografía</b> .....	138

## Introducción

Para muchos la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es sinónimo de filantropía, sin embargo, es un concepto mucho más complejo. Todas aquellas organizaciones que la llevan a cabo de una forma mucho más estratégica y consciente de lo que representa han realizado esfuerzos económicos, sociales y en pro del medio ambiente, que al ser bien gestionados se han convertido en parte de su modelo de negocio.

Es un hecho que este cambio, principalmente, dentro de las empresas no fue de un día para otro y mucho menos por un acto de beneficencia, la evolución de sus distintos entornos como lo son el económico, político y social son los responsables de esta nueva forma de hacer negocios.

Más allá de ventajas competitivas como la mejora de atracción de talento, reducción de costos o “beneficios fiscales”, dicha transformación corresponde primero a la opinión pública la cual se traduce en como el “juicio” que hacen sus diferentes públicos tanto de sus actos como de la percepción que tienen de las organizaciones.

Que no es otra cosa más que la reputación, concepto que han hecho de las empresas más o menos visibles ante los inversionistas.

Aquí es donde la comunicación organizacional toma partido. Una empresa socialmente responsable comienza desde cómo está planteada su filosofía, el peso que le da a su clima organizacional, el desarrollo de sus colaboradores y el cuidado constante de su reputación ante sus públicos.

No es una novedad, que hasta los mismos ejecutivos no apoyarán ningún cambio importante dentro de la organización sino viene acompañado de alguna ganancia, no obstante, uno de los principales factores para que la aplicación de

la RSE sea un éxito es la comunicación, si todo lo anterior no se comunica es como si no existiera.

Ante esta situación, la comunicación organizacional puede llegar a ser esa área de especialización de la comunicación capaz de hacer exitoso este modelo de negocio. Ya que a través de ella se conoce las bases o el corazón de las organizaciones, se puede entablar comunicación con los distintos públicos y puede construir la imagen de las compañías, es el escenario perfecto donde la comunicación convierte lo intangible, como lo es la reputación, en una ventaja competitiva real que trae consigo beneficios económicos.

Por otra parte, la globalización y la tecnología han hecho de los consumidores una masa mucho más crítica sobre lo que adquieren, actualmente es bastante común que la decisión de compra se base en lo que se dice de un producto, llámese redes sociales, reseñas, noticias o experiencias pasadas tanto propias como de otros consumidores.

Así, poco a poco las marcas han entendido que la reputación se construye desde la calidad de sus productos hasta el cómo resuelven quejas o peticiones de sus consumidores, por ello la comunicación debe ser bilateral. Ellos preguntan y las empresas necesariamente deben de responder a los diversos cuestionamientos.

La ejecución de la Responsabilidad Social Empresarial es un largo camino para las compañías, no todos los sectores la viven de la misma forma y aunque los retos son distintos, si se habla de comunicación resulta indispensable comunicar la gestión empresarial y no sólo la acción social, siempre informar de forma transparente, así como dar a conocer acuerdos estratégicos y alianzas. Valorar del mismo modo al público interno como el externo y preservar la credibilidad en todas sus acciones.

De este modo, para los fines de esta investigación se expondrán tres casos de estudio, con los cuales se busca dar un panorama de como tres compañías de diferentes giros comprueban que la inversión acompañada de conciencia social está ganando terreno en diversos mercados.

Uno de los principales objetivos de esta investigación es demostrar que la comunicación resulta ser clave para las organizaciones donde su gestión se basa en la Responsabilidad Social Empresarial al posicionarlas como organizaciones que se responsabilizan por sus acciones repercutiendo positivamente en la percepción e imagen que se tienen de éstas.

Del mismo modo se expondrá por qué la RSE no sólo se basa en filantropía ni regulaciones o certificaciones y en realidad es una nueva forma de hacer negocios, tomando como referencia tres casos de éxito, la situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial en México y la de tres industrias distintas.

# Capítulo 1 Comunicación e Imagen

*“Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice”*

Peter Drucker

## 1.1 La organización y la comunicación como sistema

El punto de partida de esta investigación radica en esclarecer la relación de la organización y la comunicación. Comenzando con una definición basada en Niklas Luhmann, en la cual, define a la organización como un

“Sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno”.<sup>1</sup>

Por otro lado, para Luhmann el concepto de sistema lo visualiza como “una forma con propiedades que le distinguen como unidad de una diferencia; una forma que consiste en la distinción de algo (el sistema) respecto del resto (el entorno) como la distinción de algo respecto a su contexto. Sistema y entorno, en cuanto constituyen las dos partes de una forma, pueden sin duda existir separadamente, pero no pueden existir, respectivamente, uno sin el otro”<sup>2</sup>

Aunado a ello, el autor define a las organizaciones como complejas, es decir, “se puede caracterizar un sistema como complejo cuando es tan grande, es decir, cuando incluye tantos elementos, que ya no puede ser combinado cada

---

<sup>1</sup> Velásquez Contreras, Andrés *La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhman* Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 61, Universidad EAN Bogotá, Colombia, septiembre-diciembre, 2007, pp. 132

<sup>2</sup> *Ibíd*em pp. 136



elemento con cada uno de los otros, sino que las relaciones deben producirse selectivamente." <sup>3</sup>

También Edgar Schein en su manual clásico sobre psicología de las organizaciones presenta cuatro fuentes básicas como originarias de dicha complejidad:

1. La primera tenía que ver con las fronteras de la organización: es difícil definir de manera apropiada el alcance de una organización, además, también es difícil de determinar cuál es su medio más pertinente.
2. La segunda hace referencia a las paradojas internas que acontecen en toda organización: las organizaciones suelen perseguir varios fines y desempeñan muchas funciones. Ocurre con frecuencia que, dichos fines o funciones pueden constituirse en exigencias conflictivas para la organización, por ejemplo, entre el largo y el corto plazo, entre creatividad y eficiencia, entre competencias clave y diversificación de las mismas, estabilidad y cambio, etcétera.
3. La tercera apunta a los roles: las organizaciones tienen dentro de ellas representantes del medio exterior. Un trabajador desempeña otros roles además del estrictamente organizativo, con lo que surgen exigencias, expectativas y normas culturales que, a menudo, entran en conflicto con las normas internas de la organización para la que trabaja la persona.
4. Finalmente, el entorno: el entorno cambia muy rápidamente: se producen cambios tecnológicos, económicos, sociopolíticos, legales, cambios en los valores culturales, etcétera, que aportan nuevas exigencias a las organizaciones<sup>4</sup>

Retomando el punto número cuatro, Luhmann coloca como paradigma central de la nueva teoría de sistemas al sistema/entorno. "Entonces el concepto de función y el análisis funcional no se refiere al sistema, sino a la relación entre

---

<sup>3</sup> Luhmann, Niklas *Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, Editorial Anthropos, España, 1997 pp. 138

<sup>4</sup> Partell, La *Organización como Sistema Complejo*, pp. 135

sistema y entorno” ... “Cada sistema se delimita a si mismo frente a su entorno, por ello el entorno de cada sistema es distinto.”<sup>5</sup>

Expresado de otro modo, y retomando ideas de Wagensberg “también desde el campo de la teoría de sistemas, se podría concebir la evolución de las organizaciones como periodos de adaptación y periodos de autoorganización que van entremezclándose.”<sup>6</sup> Es decir, su capacidad autopoietica, que básicamente es la capacidad de las organizaciones de auto organizarse para poder evolucionar y adaptarse nuevamente al entorno.

Aunado a ello “la comunicación tiene todas las propiedades necesarias para la autopoiesis del sistema: es una operación genuinamente social. Es una operación social porque presupone el concurso de un gran número de sistemas de conciencia, pero precisamente por eso, como unidad, no puede ser imputada a ninguna conciencia sola.”<sup>7</sup>

La comunicación se ha convertido en una herramienta de gestión dentro de las organizaciones, ya que tiene la capacidad de llegar a todas las áreas de la organización, con el fin de informar a todos los actores de la misma.

“La comunicación corporativa, tal y como apuntan la mayoría de las doctrinas, surge de la convergencia de varias áreas informativas, que solían operar por separado. El uso de distintas técnicas de comunicación combinadas dan mejor respuesta a los entornos dinámicos y complejos, además de permitir una adecuación a las necesidades de los públicos”.<sup>8</sup>

Por su parte, Horacio Andrade define la comunicación como “el conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y

---

<sup>5</sup> ídem

<sup>6</sup> ídem

<sup>7</sup> ídem

<sup>8</sup> Gómez Aguilar, Marisol *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas* Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Comunicación, España 2007, pp. 140

sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y los públicos, mediante la utilización de herramientas como la Publicidad y las Relaciones Públicas, para cumplir con su función totalizadora”.<sup>9</sup>

En conclusión, la organización siempre debe comunicarse con su entorno inmediato (clientes, competidores, proveedores y público en general), a través de distintos medios, es decir siempre estar en contacto con sus grupos de interés.

Por ejemplo, si las organizaciones tienen mejor analizado el entorno tecnológico les resultaría más fácil “Prever y desarrollar las competencias que vayan a ser necesarias para poder aprovechar como oportunidades las innovaciones tecnológicas que se incorporen del entorno” o bien el Socio-cultural, les permitiría comprender mejor “la forma en la que la sociedad ve la actividad empresarial produce consecuencias en la actividad real de las organizaciones.”<sup>10</sup>

Finalmente hay que tener presente la concepción del entorno desde la perspectiva de la teoría de sistemas, planteada por Bertalanffy, la cual afirma que “las organizaciones no existen en un vacío, sino dentro de un contexto con el cual interaccionan y “es preciso que dicho contexto o entorno sea decodificado”<sup>11</sup>

Esta versión de la teoría de sistemas, sugiere que las organizaciones deben estar abiertas a su entorno relevante recogiendo información acerca de cómo los cambios en el entorno pueden influirle para poder planificar y adaptarse a las nuevas situaciones<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Andrade, Horacio, *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional* Comunicación en las Organizaciones, Trillas, México, 1991, pp. 32

<sup>10</sup> *Ibíd*em pp. 33

<sup>11</sup> Velásquez Contreras, Andrés *La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhman* Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 61, Universidad EAN Bogotá, Colombia, septiembre-diciembre, 2007, pp. 142

<sup>12</sup> *Ídem*

## 1.2 La relación intrínseca de la Comunicación y la Imagen Corporativa

En la actualidad la comunicación para las empresas significa una herramienta estratégica de diferenciación del resto de su competencia, en un principio sólo se interesaban por su estructura orgánica y operativa, sin embargo, la globalización y la tecnología han hecho que cada día sea más importante la coherencia de lo que son, dicen ser y hacen.

Debido a que es un mercado cada día más amplio con consumidores más exigentes e informados, se vuelve indispensable que la imagen esté alienada con la estrategia comercial, ya que la percepción de cualquier marca, producto o empresa empieza desde algo tan básico como la propia imagen, misma que deriva de su identidad.

Antes de entrar de lleno al tema de identidad hay un concepto anterior el cual es la cultura organizacional, Chiavenato (1989) la presenta como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."<sup>13</sup>

Y para Villafañe, la cultura organizacional tiene cuatro principales funciones, mismas que moldean la identidad de las empresas hoy en día.<sup>14</sup>

1. Construye la identidad corporativa: diferenciándolas de la demás y favoreciendo el consenso de la misión organizacional
2. Cohesiona internamente a la organización: identificando a sus miembros, creando sentido de pertenencia, legitimando las formas de influencia y poder, además de determinar las formas idóneas de aprendizaje.

---

<sup>13</sup>Gestión Organizacional, *Cultura Organizacional*

<https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/> (Consultado 17.10.17)

<sup>14</sup> Ortiz Parra, Johanna Milena. *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería delta ltda. -Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional-* (Comunicador Social con énfasis en Organizacional) Bogotá D.C, Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Comunicación y Lenguaje Comunicación Social 2008 pp. 213 <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis216.pdf> (Consultado el 26.10.2017)

3. Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial: haciendo converger los intereses individuales y corporativos y promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa.

4. Determina el clima interno: mejorando las condiciones laborales para el desempeño adecuado del personal, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a la resolución de problemas internos (rivalidades, envidias, ausentismo, rotación, etc.)

Aclarada la importancia del concepto “se puede decir que la identidad corporativa se construye y moldea mediante la formulación de una cultura organizacional fuertemente arraigada por todos los integrantes de la empresa, la cual también debe ser percibida por su público externo, tanto en los procesos que las componen como en el recurso humano que la conforma”.<sup>15</sup>

Por otro lado, Joan Acosta define a la identidad bajo dos parámetros “lo que la empresa es y lo que la empresa hace”<sup>16</sup>. *Lo que es*, consiste en su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o de su trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones.

*Y lo que hace* es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo.<sup>17</sup>

Partiendo de ello, Acosta agrega la otra cara de la moneda, lo que se dice de una organización y/o empresa que involucra a lo psicológico, funcional y emocional, es decir todo lo que los diversos públicos relacionan con el ente llamado organización, ya sea partir de sus propias experiencias o el de los otros para dar paso a la imagen pública, dicho de otra forma “la imagen pública es la suma de las imágenes individuales que coinciden”<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> ídem

<sup>16</sup> Costa, Joan *Creación de la imagen corporativa, El Paradigma del Siglo XXVI* Razón y Palabra N° 34, agosto-septiembre 2013 <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html> (Consultado el 23.10.2017)

<sup>17</sup> ídem

<sup>18</sup> ídem

Concluyendo, para el autor *lo que es* se enfoca a la materialización-valoración de las percepciones de los públicos sobre la identidad, *lo que hace* es la forma de expresarlo y la relación con los públicos mientras que *lo que se dice* es todo lo anterior más la manera que la misma empresa habla de sí misma, es decir lo que denota y connota.

A propósito, Justo Villafañe señala a la identidad corporativa como el “ser de la empresa” con atributos permanentes y cambiantes que involucran tres ejes<sup>19</sup>

1. La historia de la organización, el proyecto empresarial que la organización ha emprendido para alcanzar sus metas y su cultura corporativa, expresada por sus “comportamientos expresos” (todo lo observable y que denota la forma de hacer las cosas).
2. Los valores compartidos, pautas que orientan la acción y las costumbres.
3. Las presunciones básicas, que se entienden como las convicciones profundas sobre la realidad, el entorno y hasta su sentido humano, reflejado en sus comportamientos.

Partiendo de las dos definiciones anteriores se puede decir que la identidad es la personalidad nata de organizaciones que dan paso a la imagen corporativa, la cual se puede gestionar, pero no controlar gracias a que los *stakeholders*<sup>20</sup> la forman en sus mentes.

Rafael Muñiz, asegura que para construir una buena imagen hay que considerar dos aspectos, la imagen actual percibida, lo que el mercado percibe en la actualidad de la empresa y la imagen ideal, la imagen que se quiere

---

<sup>19</sup> Villafañe Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Pirámide, España, 2004 pp. 52

<sup>20</sup> \**Stakeholders*, Se refiere a aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia este término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que también se ven afectados por las decisiones de una empresa.

transmitir a los distintos públicos basado en un plan estratégico de imagen dirigido por acciones de comunicación.<sup>21</sup>

Es en este punto donde la comunicación y en específico la comunicación organizacional funge un papel indispensable, porque ésta entiende cómo fluye la comunicación dentro de una organización, ya sea de manera interna o externa.

Pero sobre todo entiende a fondo la personalidad y esencia de una organización, un hecho es tener un manual de identidad donde se encuentre escrito y se pueda leer lo qué debe de ser la identidad corporativa, y otra cosa es comprender la personalidad, la forma de ser, lo que hace única a una organización lo cual tarde o temprano será la esencia que el exterior va a conocer y harán de esto una imagen propia.

Para redondear el tema, Joan Acosta lo define muy bien respondiendo cinco preguntas.

1. Quién es, (la empresa) equivale a su identidad
2. Qué hace, se expresa en actos, decisiones y actuaciones
3. Qué dice significa "qué comunica",
4. Qué es para mí (la empresa), es la "imagen"
5. Cómo lo harán, a través de sus acciones.<sup>22</sup>

Al final todo lo anterior se relaciona con la cultura organizacional, porque esta marcará el paso al "cómo la empresa se muestra, cómo se presenta a sí misma, cómo se hace reconocer e identificar".

---

<sup>21</sup> Muñiz Rafael, *La comunicación corporativa: imagen, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa Marketing XXI* <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen,-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm> (Consultado 20.10.2017)

<sup>22</sup> Costa, Joan *Creación de la imagen corporativa, El Paradigma del Siglo XXVI* Razón y Palabra N° 34, agosto-septiembre 2013 <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html> (Consultado el 23.10.2017)

Aunque los conceptos son intangibles si afectan a la organización, en cambio la identidad se materializa en el nombre de la empresa, su logotipo, tipografía, su servicio al cliente, el código de colores que utiliza, la edificación de sus tiendas, el empaque de sus productos y se vive a través del corazón ideológico que integra a la misión, visión, valores, etc.

No todas las organizaciones entienden de manera conceptual todos estos términos y, sin embargo, aunque no se den cuenta los viven y experimentan implícitamente todo el tiempo. En cambio, las que está consientes de ellos suelen incorporar estrategias de comunicación para sacar el mayor provecho de estos, logrando beneficios a su favor.

### **1.3 La importancia de la Imagen Corporativa en las organizaciones**

En el apartado anterior se habló de cómo a partir de la identidad se deriva la imagen corporativa, sin embargo, ahora describiremos por qué en la actualidad es tan importante la buena imagen.

Para poder entender lo anterior existe un concepto que no se puede dejar de lado, y ese es la opinión pública, el cual se refiere a las distintas formas de expresión de la sociedad respecto a temas de interés, que van desde lo político, lo social y lo económico.

La opinión pública según Raúl Rivadeneira se conforma con el clima de opinión, que es un sistema abierto de inputs y outputs de información que generan percepciones y actitudes “emisores del medio introducen información en el sistema de opinión; dicha información se transforma en opinión pública que, al salir del sistema, pone de manifiesto su naturaleza como poder social, a través de una cadena de reacciones de la cual resulta una presión psicosocial que produce el cambio o la adquisición de determinados comportamientos”.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Rivadeneira, Raúl. *La opinión pública: análisis, estructura y métodos para su estudio*, Trillas, México 1979 pp.71



Dichas manifestaciones se han incrementado de manera exponencial gracias a las nuevas tecnologías. Anteriormente lo que se decía de manera oficial se tomaba como verídico, sin embargo, el contexto ha cambiado y todo constantemente se pone en tela de juicio.

Por ello, la imagen de una organización es de suma importancia, si bien es imposible controlarla se debe de hacer todo lo posible para moldearla de la mejor forma para cada día generar valor.

Charles J. Fombrun, Presidente de Reputation Institute, plantea un nuevo escenario, y es “La Economía de la Reputación” la cual define como el entorno donde el público cada vez presta más atención a las empresas que están detrás de los productos y servicios que adquieren, y la confianza es tan relevante como las características y ventajas de los mismos.<sup>24</sup>

Las percepciones que se tiene de las empresas determinan los comportamientos favorables o de rechazo de los *stakeholders* hacia ellas, por ello afirma Fombrun que la reputación es a la vez el arte y la ciencia de construir y consolidar las relaciones con los grupos de interés.<sup>25</sup>

Por otro lado, Libaert en su libro “El plan de Comunicación Organizacional” hace una descripción de cuáles son los elementos que contribuyen a la construcción de la buena reputación.

Las empresas deben de ser “técnicamente avanzada, escuchar a sus clientes, informar bien, ir a la vanguardia de su país, proteger al medio ambiente, participar en la vida cultural o social, crear empleos, tener solidez financiera, buena gestión y buena dirección”<sup>26</sup>

Sin duda dicha gestión no es de nada fácil, pero como toda inversión existen las ganancias; Fernando del Prado asegura que la reputación genera valor económico, porque existe una correlación directa entre una buena reputación y el

---

<sup>24</sup> Llorente & Cuenca *Reputación y Ciudadanía* España, 2014, pp.19

<sup>25</sup> Ídem

<sup>26</sup> Thierry Libaert, *El plan de comunicación organizacional: Como definir y organizar la estrategia de Comunicación*, Limusa, México, pp. 114

deseo de trabajar para una empresa, comprar y recomendar sus productos, o invertir en ella, algo que también se puede demostrar con datos duros provenientes de una investigación a distintos grupos de interés<sup>27</sup>.

Entendido lo anterior, y a manera de paréntesis, es necesario explicar la relación estrecha de la “imagen” y de la “reputación” que, aunque ambas son asociaciones mentales creadas por los públicos, son conceptos diferentes no tanto en lo etimológico sino en lo práctico.

La hipótesis de Paul Capriotti en su artículo (Nº70) “De la imagen a la reputación, análisis de similitudes y diferencias”<sup>28</sup> es bastante claro al respecto. El mismo concepto tanto de reputación como de imagen lo pone en las dos trincheras, es decir, visto desde el emisor y visto desde el receptor.

En primer lugar, parte de la perspectiva del emisor, es decir desde empresas u organizaciones, menciona que “en función de este enfoque de “emisión”, imagen o reputación serían definidas como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella”<sup>29</sup>

Es decir, “sería lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la “percepción deseada” por la compañía se podría interpretar como “un producto elaborado” ya que está a cargo del emisor.”<sup>30</sup>

Y es transmitido desde diversas aristas, como en la identidad visual, los recursos humanos, físicos y financieros, etc., que se comunica a través de la acción cotidiana y de su comunicación.

Establecido esto, la versión del receptor es un poco diferente ya que en este caso la imagen o la reputación es “el resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación sobre una organización.

---

<sup>27</sup> Llorente & Cuenca *Reputación y Ciudadanía*, España, 2014. pp. 168

<sup>28</sup> Capriotti, Paul *De La Imagen A La Reputación. Análisis De Similitudes Y Diferencias* Razón y Palabra Número 70, pp. 10

<http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%2013%20CAPRIOTTI%20Imagen%20y%20ReputacionR&P.pdf> (Consultado 22.11.2017)

<sup>29</sup> Ídem

<sup>30</sup> Ídem

O sea, serían un "resultado o efecto" de la acción de la organización y de otros factores externos a la compañía (el entorno competitivo y general)<sup>31</sup>. Por lo cual desde este punto las compañías no pueden controlar dicha situación.

Otro enfoque que el mismo Capriotti le da basándose en Villafañe es el considerar a la imagen como producto de la comunicación de la compañía (cultura corporativa, comunicación interna, etc.) y a la reputación como resultado de la conducta de la organización.

Por tanto, esto lleva a concluir que la imagen es una percepción formada en los públicos como consecuencia de todo el hacer y decir de la compañía, aunque otros autores, como el mismo Villafañe y Fombrun también hablan de cristalización a través del tiempo, es decir la reputación sería el resultado del mantenimiento de una imagen positiva en los públicos durante un período de tiempo prolongado. No obstante, es muy difícil poder establecer un período de tiempo que permita establecer cuándo la imagen se transforma en reputación.

A manera de conclusión, la imagen es todo lo que una compañía quiere decir de sí misma a través de sus acciones de comunicación, mientras que la reputación es un proceso de reconstrucción y de constante evaluación de dicha información interpretada desde los públicos gracias a sus respectivas percepciones y percepciones de terceros.

Por lo cual, las organizaciones pueden manipular lo que dicen más no lo que dicen o piensen de ellas, por ello se debe de transmitir los mensajes correctos para lograr que los públicos lo reciban y lo adopten como propio para así alcanzar una forma de actuar positiva en relación con ellas.

Todo lo anterior no tendría sentido sino se midiera, y es que las empresas se enfrentan con activos intangibles y difíciles de cuantificar. En el contexto actual se podría decir que los rankings son la manera más públicamente efectiva de hacer resaltar los esfuerzos continuos.

---

<sup>31</sup> Ídem

Es cierto que, en cada evaluación, la metodología y la intención es diferente, lo que conlleva a darle más importancia a ciertos aspectos que no precisamente van a ser el “fuerte” de cada empresa posicionándolas siempre en lugares diferentes.

En la actualidad ya no hay compañía, institución o líder de opinión que no esté siempre en la mira de lo que hace o deja de hacer, es gracias a esto que es valioso y redituable la construcción y mantenimiento de una buena imagen y en consecuencia de una buena reputación, al estar estos en continua aprobación de los demás.

La prueba de fuego para cualquier empresa es la experimentación de una crisis, ya que la contención y eliminación de daños será proporcional al actuar inmediato y el buen uso de su comunicación corporativa para no dar pie a que sean severamente castigadas por la opinión pública.

#### **1.4 El papel de la Comunicación Organizacional en la Responsabilidad Social Empresarial**

Ya se le quieran llamar empresas, instituciones públicas u ONG’s las organizaciones son un conjunto de capital humano que buscan alcanzar objetivos económicos y sociales específicos de manera colectiva que conforme pasa el tiempo la manera de alcanzarlos ha ido evolucionando.

Factores como la globalización, la tecnología y la modernidad han sido determinantes para mirar hacia un escenario aún no del todo practicado y ese es la sustentabilidad. Las organizaciones actualmente están mostrando un serio interés por contener el impacto que generan en su entorno ya sea medioambiental, económico o social. Es gracias a estos factores que la Responsabilidad Social Empresarial llega formarse como actualmente se conoce.

En los 90’s La Comisión Europea fueron los primeros en definir a la responsabilidad social como “la integración voluntaria, por parte de las

empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.<sup>32</sup>

Mientras que el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible la considera “como un compromiso continuo de actuar éticamente y de contribuir al crecimiento económico, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de la aboral y de sus familias, como de la comunidad local y de la sociedad en general”.<sup>33</sup>

Es relevante aclarar que la Responsabilidad Social Empresarial no es sinónimo de filantropía, la RSE es un modelo de negocio actual que busca alinear los intereses de la propia organización junto con lo de la sociedad a través de distintas acciones.

La participación de la Comunicación Organizacional, misma que Fernando Collado define como:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”<sup>34</sup>

Por lo tanto, la Comunicación Organizacional toca varios puntos en común con la RSE, y es que coinciden, se basan y se preocupan por la identidad corporativa, el desarrollo de su público interno, cumplimiento de

---

<sup>32</sup> Llorente& Cuenca *Reputación y Ciudadanía* España, 2014, pp. 168

<sup>33</sup> Ídem

<sup>34</sup> Pymex *La importancia de la comunicación en la gestión gerencial Parte 7*

<http://pymex.pe/liderazgo/liderazgo-y-coaching/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-gestion-gerencial-parte-7> (Consultado el 28.10.17)

normatividades, entendimiento del entorno, así como el cuidado de la imagen pública.

Esta última traducida en buena reputación, se convierte en valor agregado que da como resultado un elemento de diferenciación y posicionamiento, pero gracias a lo ya mencionado, a veces se piensa que seguir dicho modelo sólo implica el cuidado de la imagen cuando resulta un compromiso voluntario y necesario, que va más allá de cumplir debidamente las leyes.

Aunado a lo anterior es necesario dejar en claro que una cosa es hablar de RSE y otra es hablar de una Empresa Socialmente Responsable, es decir una empresa puede comunicar y presumir que tiene programas de responsabilidad social pero sus acciones en realidad pueden ser incoherentes, no se preocupa por sus empleados, por el impacto que genera en el ambiente o por invertir en innovación en sus productos.

Dicha situación sucede cuando no se termina de entender dicho concepto, porque más que programas y reportes anuales, la Responsabilidad Social Empresarial es hablar de procesos, gestión y toma de decisiones, mismo que deriva en un modelo de negocio.

Javier Escudero, experto en estrategia y modelos de negocio asegura que es el “cómo una empresa crea, desarrolla y captura valor” en realidad es el ADN del negocio, la herramienta que define lo que se ofrece al mercado, cómo se llevará a cabo, quién será el público meta , cómo se va a vender y de qué forma se generará ingresos.<sup>35</sup>

La Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de El Salvador explica de una forma muy sencilla un modelo de negocio basado en la sustentabilidad en cuatro de sus diez puntos publicados en agosto del 2009:<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Emprendedores.es, Escudero Javier, *Para qué sirve el modelo de negocio*, Sección Gestión <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/para-que-te-sirve-modelo-negocio> (Consultado el 27.11.2017)

<sup>36</sup> Cámara Oficial Española de Comercio e industria de El Salvador, *Conclusiones sobre la RSE, como modelo de negocio*, 2009 <http://190.57.20.15:1280/pages/viewfull.asp?CodArt=96> (Consultado el 27.11.2017)

- Una vez tomada la decisión de basar la gestión de la empresa en la RSE, se pasa a la identificación de los principios y valores que regirán su accionar y a identificar los grupos de interés tanto internos como externos que están interesados en que la empresa siga funcionando y que, de una u otra forma, pueden incidir en sus resultados.
- Definidos estos elementos, se diseña el modelo que la empresa va a implementar bajo el cual se define la visión del negocio, la estrategia, la identidad corporativa, la marca, las políticas, los procedimientos, etc., que regirán el accionar de la empresa; ese modelo se convierte en la nueva cultura de la organización.
- La RSE se instala en el corazón de la empresa por tanto no es moda, ni de corto plazo, ni estrategia de marketing, ni un programa accesorio, ni un evita escándalos, ni un gasto, ni hacer diferentes cosas. La RSE es hacer las cosas de forma diferente aplicando principios y valores como elementos diferenciadores.
- La implementación de la RSE, implica un cambio de cultura dentro de la organización, la cual se aplica en todos los niveles de la misma y trasciende sus fronteras en tanto la empresa es un vivo ejemplo de una actuación responsable.

Ahora bien, ¿Cuál es el papel de la Comunicación Organizacional en todo esto?

Anteriormente ya se explicó que este modelo incluye a todos los departamentos de una empresa lo cual implica que la Comunicación Organizacional esté involucrada por reconocer la identidad y coordinar la imagen en torno a esa identidad, hacer que la cultura organizacional sea coherente con los objetivos a seguir, asegurar el bienestar de los empleados, así como que se reafirme una

buena reputación ¿y cómo se logra? Comunicándolo de la manera más transparente y honesta posible, “porque lo que no se comunica no existe”<sup>37</sup>.

Entonces el siguiente paso es la identificación y priorización de los *stakeholders* o grupos de interés, es así como lo menciona Diana Azuero en su libro “La Comunicación de la RSE” <sup>38</sup> quien también asevera que es un paso imprescindible para establecer una política de diálogo que constituye en sí misma una estrategia de comunicación donde al mismo tiempo se incluye la definición de los canales a través de los cuales se conocerán las expectativas y necesidades de los distintos grupos.

Siguiendo con lo planteado por Azuero quien se basa en el “Manual para la práctica de las relaciones con grupos de interés”, plantea tres tipologías de los *stakeholders* y tres tipos de relaciones de los mismos.

#### Tipología de *stakeholders*:

1. Los que perderían algo si la empresa cerrara: trabajadores y sus familias, consumidores y proveedores, administraciones locales, inversores, etc.
2. Todos los que pueden influir en la marca: empleados y consumidores, medios de comunicación ONG, agencias reguladoras, la competencia.
3. Todos los grupos que representan intereses que pueden ser afectados por la operación de la empresa: grupos ecologistas, asociaciones cívicas, grupos de presión, gobiernos.

#### Tipología de relaciones de los diferentes grupos de interés:

1. Relaciones contractuales: clientes, proveedores, instituciones financieras y empleados
2. Relaciones económicas: inversores, accionistas y socios.

---

<sup>37</sup> Prado Fernando (Conferencia de Prensa Resultados Rep Track Pulse México 2014) Ciudad de México, 16.07.14

<sup>38</sup> Azuero, Diana, *La Comunicación de la RSE, Propuesta para un modelo de comunicación responsable*, Forética, Madrid, pp.82



3. Relaciones de colaboración: organizaciones sociales y medioambientales, sindicatos, administración local, regional y/o nacional, líderes de opinión y sociedad en general.

Hay que recordar que a una empresa el ser socialmente responsable le cuesta y por ello se debe de tener una buena segmentación para evitar el desperdiciar recursos, además de que si no se hace visible no es rentable, entonces se debe de contar a todo aquel que le interese escuchar para ganarse su confianza.

Por otro lado, Fernando de Prado asegura que las áreas financieras de una empresa pueden cuantificar todos estos esfuerzos y es así que la construcción de una buena reputación es lo que aporta sostenibilidad a la inversión en RSE, pero para ello es necesario romper la barrera entre ser responsable y ser percibido como responsable y la vía más sencilla para romperla es la comunicación corporativa.

Si las compañías no cuentan qué son y qué están haciendo de la manera correcta, difícilmente van a ver reflejado ganancias tangibles e intangibles. “Prevalece la tendencia secular de seguir mostrando solo el beneficio económico, en un lenguaje también económico; entonces, se retorna a las expresiones del tipo: “Hemos invertido 300 millones de dólares en nuestra operación, de las cuales destinamos el 2,4% para acciones de protección del medio ambiente”. Cantidades inasibles, carentes de referencias relevantes para el público y que, por otro lado, solo reflejan un aspecto —el económico— del compromiso que una compañía puede asumir frente a sus obligaciones.

Una situación similar se repite al interior de las empresas a la hora de implementar y evaluar conductas más amigables con el medio ambiente. Se suelen instalar prácticas sobre el ahorro de energía, reducción del consumo de agua, separación de residuos o de materiales reciclables, pero en pocos casos se acompañan estas acciones con otras —complementarias— que fijen o desarrollen el concepto de sustentabilidad entre quienes participan de los programas.

Así es como estos programas se convierten en eventos reiterativos, poco proactivos o incluso de corta duración. Más aún, si persisten, es porque en muchos casos se realizan o se cumplen casi como una obligación burocrática y con muy poca conciencia; contribuyen más a un posicionamiento público sobre lo que es políticamente correcto o a la moda, que a las transformaciones de fondo que las empresas proclaman y/o se han propuesto implementar.” Asegura Prado<sup>39</sup>

En realidad, las organizaciones siempre están comunicando ya sea implícitamente o explícitamente, porque comunica al hacer y no hacer, por ello es vital darles la debida importancia a las acciones de comunicación.

De este modo la comunicación juega un gran papel ya que:

1. Comunicar la RSE debe ser comunicar gestión empresarial, no sólo acción social.
2. Comunicar, sí, pero con contenido real y bases sólidas.
3. Comunicar como colofón a un diálogo *multistakeholder*.
4. La comunicación como herramienta de Creación de Valor Compartido.
5. La comunicación online, gran pilar de la reputación empresarial en la actualidad.
6. Comunicar acuerdos estratégicos y alianzas sociales.
7. Dar espacio y visión a *partners* estratégicos en espacios de comunicación internos y externos de una compañía también es trabajar en pro de la sostenibilidad.
8. Comunicar a través de beneficiarios es sinónimo de credibilidad.
9. Comunicar construyendo historias, espacios de debate entre empresas y dando a conocer información de valor de forma transparente requiere conocimiento y especialización.

---

<sup>39</sup> Llorente& Cuenca, *Reputación y Ciudadanía*, España, 2014, pp.168

10. Mantener una estrategia de comunicación global pero adaptada a lo local.<sup>40</sup>

Bien lo dice Sandra Orjuela “la empresa debe entender que todo lo que hace (y cómo lo hace) construye significados para el entorno, lo cual es muy importante a tener en cuenta, pues esto se puede aprovechar para la generación de valores en la sociedad, a través de la comunicación de su propia identidad, bebiendo de la retroalimentación que le puedan generar sus *stakeholders*”.<sup>41</sup>

Así la RSE se está convirtiendo en un atributo de imagen que será bien alimentada con las acciones de comunicación corporativa correctas. En ese sentido, dicho modelo no se puede desligar de la comunicación, ya que es la clave para lograr una sinergia entre la organización y sus diferentes *stakeholders*, con los cuales trabaja, convive y transforma.

Y es que “los límites de la empresa cada vez se amplían y está más a la vista de sus públicos, porque la organización comunica a través de lo que hace y hasta de lo que deja de hacer; comunica con sus mensajes planificados, a través de sus marcas, productos y servicios; con su comportamiento legal, fiscal y financiero; con su relación con los proveedores; con la comunidad, a través de los empleados y sus familias; y en general, con todos los públicos con los que deba relacionarse de acuerdo con la naturaleza y entorno del negocio.”<sup>42</sup>

En 2012 Ismael Cala de CNN entrevistó a Italo Pizzolante Negrón<sup>43</sup> autor, consultor y conferencista internacional de temas sobre Responsabilidad Social Empresarial y Comunicación Política, quien puso sobre la mesa cuatro pilares de la RSE para lograr el éxito:

---

<sup>40</sup> Llorente& Cuenca, *10 Claves para comunicar la responsabilidad social*, Forbes México sección Negocios <https://www.forbes.com.mx/10-claves-para-comunicar-la-responsabilidad-social/> (Consultado el 24.09.2017)

<sup>41</sup> Orjuela Córdoba, Sandra, *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*, Venezuela, Universidad Monteávila, 2011 pp. 20

<sup>42</sup> ídem

<sup>43</sup> CNN En Español, Entrevista de Italo Pizzolante en Cala, RSE, CNN en español, Ismael Cala 2012 (46:07 minutos) <https://www.youtube.com/watch?v=ItauDlr7xHE> (Consultado 21.10.17)

1. Estrategia
2. Mensajes
3. Habilidades
4. Modelo de Gobierno

Lo anterior se traduce en la implementación de un departamento o comité específico que apoye en la unificación de pensamiento para que todos tengan la misma información y se logre ser coherentes para direccionar a la organización de la manera más transparente y se mantenga a través del tiempo.

Por eso es tan relevante cuidar lo que se dice y se hace, cuando una empresa decide regirse por este modelo su actividad se hace aún más pública y definitivamente no hay marcha atrás.

Sin embargo, las compañías se han unido a esta tendencia porque poco a poco han ido entendiendo los beneficios a corto y largo plazo y las exigencias de la sociedad y del entorno donde se desarrollan. Ya que las empresas bajo este esquema son consideradas más serias debido a que cada acción corresponde a tomar en cuenta varios aspectos; a los empleados, la calidad de sus productos, el origen de sus insumos, y sus impactos en la comunidad.

Y es que todo va encaminado al importante cambio que el contexto le está exigiendo a las empresas y a las marcas, y es el “ser más humanas” el humanizarse es pensar en el cliente como un individuo con la completa facultad de poder juzgarlas y exigirles cuentas.

Por esa razón resulta fundamental que las organizaciones se vuelvan más públicas con una comunicación más abierta con sus *stakeholders*; y la Responsabilidad Social Empresarial es una manera de lograrlo de una forma redituable para ambas partes, situación que veremos en el siguiente capítulo.

## Capítulo 2 ¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial?

*“En mi opinión las empresas exitosas del futuro serán aquellas que decidan alinear los valores de la empresa con los valores personales de sus empleados. Los mejores talentos quieren hacer un trabajo que contribuya a la sociedad, con una empresa cuyos valores compartan, donde sus acciones cuenten y sus opiniones importen”*  
Jeroen Van Der Veer

En el capítulo anterior se habló sobre las organizaciones y la comunicación como un sistema, de igual manera se describió la correlación de esta última con la imagen corporativa y la reputación. Partiendo de lo anterior este apartado tiene la finalidad de adentrarse al concepto de la Responsabilidad Social Empresarial, es decir, a los antecedentes y sobre todo explicar en qué consiste, cómo está transformando a las empresas y qué beneficios reales tangibles e intangibles trae consigo.

### 2.1 Las empresas y el entorno

En apartados anteriores se dejó claro como el entorno también juega un papel fundamental en los sistemas, sin embargo, en los siguientes párrafos se retomará el mismo concepto, pero aplicado en las empresas.

Las compañías tienen un objetivo básico que es generar ingresos y a lo largo de la historia las empresas que no se han adaptado a los cambios o no han entendido a su entorno o grupos de interés han fracasado, ejemplos como Kodak o Blockbuster lo demuestran.

Según la premisa del artículo “La importancia del entorno general en las empresas” de Raúl Arano, Milagranos Cano y Daniel Olivera las estrategias que toman las empresas no surgen de la nada y son meramente resultado del entendimiento de su entorno, aunque los autores también enfatizan que las organizaciones no tienen el control directo sobre todos los factores que están a su alrededor, como lo son: competidores, clientes, proveedores, intermediarios,

banca, gobierno, tecnología, economía, legislación, cultura, entre otros.<sup>44</sup> Todas las organizaciones y/o empresas viven dentro de dos entornos o ambientes, el interno y el externo, el primero se puede controlar y el segundo para sobrevivir se deben de adaptar.

Retomando el artículo anterior, el entorno es entendido como “todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones” entonces “las organizaciones toman recursos e insumos (inputs) como materias primas, dinero, mano de obra y energía entre otras, los transforman a través de la operación de sus funciones (producción, compras, ventas, finanzas, etcétera) en productos y/o servicios (outputs) y después los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de productos”<sup>45</sup>

Por otro lado, Porter, destaca que: “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante, es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.<sup>46</sup>

También Dess y Lumpkin describen cuatro importantes procesos para el análisis del entorno: exploración, vigilancia, acumulación de inteligencia competitiva y pronóstico.

Definen a la inteligencia competitiva como el factor que “les ayuda a las empresas a definir y comprender su sector y a identificar las fortalezas y debilidades de sus rivales. Esto incluye la acumulación de conocimientos asociada a la obtención de datos e información sobre los competidores, y la interpretación de tales datos para la toma de decisiones por parte de la dirección”

Mientras que el “pronosticar el entorno” es sinónimo de la exploración y vigilancia del entorno que les brindan información importante para analizar el

---

<sup>44</sup> Porter, Michael, *La importancia del entorno general en las empresas*, Editorial Continental México, 1989 pp.62

<sup>45</sup> Ídem

<sup>46</sup> Ibídem pp. 63

mismo; sin embargo, “son de poca utilidad a menos que proporcionen información oportuna y relevante, que sea suficientemente fiable para ayudar a los directivos a hacer pronósticos correctos”.<sup>47</sup>

Finalmente, Cabanelas propone que el entorno debe de tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Las condiciones generales de la economía.
- La tecnología.
- La política, el pensamiento y la sociedad.
- La naturaleza y los hechos fortuitos.
- La actividad empresarial en otras áreas

Así, un aspecto importante en el desarrollo de las organizaciones, es analizar y evaluar el efecto de las fuerzas ambientales influyentes como, son los actores del microambiente (ubicación, instalaciones, recursos, tamaño, etc.); y las fuerzas del macro ambiente, en las que se anotan, a: proveedores, intermediarios, gobierno, competencia, público, mercado, ámbito económico, entorno tecnológico, entorno cultural, entre otras.<sup>48</sup>

En conclusión, las empresas son totalmente dependientes de sus entornos, y dependerá de ellas mismas mantener un adecuado análisis de lo que pasa alrededor de ellas, para así tomar mejores decisiones y asegurar su éxito y permanencia a lo largo del tiempo.

## **2.2 Antecedentes Generales de la Responsabilidad Social Empresarial**

Uno de los documentos que sin duda involucran a diversos países por la preocupación con el ambiente, los derechos humanos, mejores relaciones laborales, y la lucha contra la corrupción es El Pacto Mundial de las Naciones

---

<sup>47</sup> Dess y Lumpkin, *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*, McGraw-Hill, 2003 pp. 44

<sup>48</sup> Cabanelas Omil, *José Dirección de empresas: Bases de un entorno abierto y dinámico*, Editorial Pirámide, México 1997 pp.233

Unidas (U.N. Global Compact en inglés), el cual se resume en la siguiente frase, “Velar por la responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial”<sup>49</sup>.

Esta iniciativa surgió en el marco del Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999, gracias al Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, donde la fase operacional se inició en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York el 26 de julio de 2000. El Secretario General invitó a los dirigentes empresariales a sumarse a una iniciativa internacional en cuyo marco las empresas colaborarían con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover principios sociales y ambientales de carácter universal.

El Pacto Mundial busca aprovechar la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica de las empresas de modo que éstas puedan contribuir a la solución de los retos que plantea la globalización. De esta forma, el sector privado —en colaboración con otras entidades de la sociedad— pueden ayudar a hacer realidad una economía mundial más sostenible e inclusiva. Actualmente participan en el Pacto Mundial empresas de todas las regiones del mundo, organizaciones internacionales de trabajadores y organizaciones de la sociedad civil. El Pacto Mundial, que se define como una iniciativa voluntaria de civismo empresarial, persigue objetivos complementarios:

- Lograr que el Pacto Mundial y sus principios formen parte de la estrategia y de las operaciones de las empresas.
- Facilitar la cooperación entre los principales grupos participantes promoviendo las relaciones de colaboración en apoyo de los objetivos de las Naciones Unidas.<sup>50</sup>

Este al ser un llamado a las empresas en el mundo para que de forma voluntaria alineen sus operaciones y estrategias busca cumplir con 10 principios

---

<sup>49</sup> Pacto Mundial, *La responsabilidad Cívica de las empresas en la economía mundial*, [http://www.pactomundial.org.mx/home/?page\\_id=2](http://www.pactomundial.org.mx/home/?page_id=2) (Consultado 23.10.17)

<sup>50</sup> Ídem



universalmente aceptados en áreas de enfoque como son los derechos humanos y laborales, la protección ambiental y la anti-corrupción, y que además tomen acción en apoyo a los objetivos de la ONU incluyendo los Objetivos de Desarrollo del Milenio.<sup>51</sup>

Al hacer esto, las empresas pueden asegurar que sus operaciones se desarrollen de forma que beneficien tanto a las economías como a las sociedades en todo el mundo. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas se define como una plataforma para el desarrollo, la implementación y la apertura a las políticas de responsabilidad social corporativa y sus prácticas. Lanzado en el año 2000, es la iniciativa más grande en responsabilidad corporativa en el mundo – con más de 12,000 firmantes en más de 150 países y Redes Locales en más de 90 países.<sup>52</sup>

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria que incluye dos objetivos:

1. Incorporar los diez principios en las actividades que la empresa realiza, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo.
2. Llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas, como por ejemplo los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs).

Para lograr este objetivo, el Pacto Mundial ofrece oportunidades de aprendizaje y participación a través de mecanismos diversos, tales como diálogos sobre políticas, entrenamiento en temas puntuales, participación en redes locales y alianzas para proyectos.

Los Diez Principios del Pacto están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Ídem

<sup>52</sup> Ídem

<sup>53</sup> Ídem

## Derechos Humanos

Tienen su origen en la Declaración Universal de los Derechos Humanos:

Principio 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.

Principio 2: No ser cómplices de abuso de los derechos humanos.

## Estándares Laborales

Se basan en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo:

Principio 3: Apoyar los principios de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.

Principio 5: Abolir cualquier forma de trabajo infantil.

Principio 6: Eliminar la discriminación en materia empleo y ocupación.

## Medio Ambiente

Se sostienen en la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo elaborada en 1992:

Principio 7: Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medio ambientales.

Principio 8: Promover mayor responsabilidad medioambiental.

Principio 9: Alentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas del medio ambiente.

## Anticorrupción

Fundamentado en la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción:

Principio 10: Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Este Pacto en definitiva fue la antesala de cómo se conoce actualmente a la Responsabilidad Social Empresarial, ya que toca esas cuatro aristas que los cientos de definiciones que existen del tema tienen en común.

Sin embargo, un tema que es imposible no relacionar con los grandes corporativos es el medio ambiente y el calentamiento global. Y es que a lo largo de la historia las empresas han contribuido de manera colosal al deterioro del ambiente, es así como el tema de la sustentabilidad se pone en la mesa, siendo este un primordial asunto en las agendas de los países y gobiernos.

Para el Centro del Cambio Global y la Sustentabilidad del Sureste la sustentabilidad es en realidad “un proceso” que tiene por objetivo encontrar el equilibrio entre el medio ambiente y el uso de los recursos naturales, para garantizar su existencia en las generaciones futuras.<sup>54</sup>

Este concepto surge en el año de 1987, cuando la World Commission on Environment and Development de las Naciones Unidas publicó el informe “Our common future” (Nuestro futuro en común), que está centrado en la idea del desarrollo sustentable o sostenible. Sin embargo, este concepto fue realmente adoptado hasta 1992 por 180 Jefes de Estado, en Río de Janeiro, durante la ya antes mencionada Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. En dicha conferencia se acordaron los 27 principios relacionados con la sustentabilidad que se materializan en un programa mundial conocido como Agenda 21.

En el estudio “El concepto moderno de sustentabilidad” realizado por el Ing. Arturo M. Calvente de la Universidad Abierta Interamericana, se hace referencia a la sociedad sustentable como aquella en la cual:

“El desarrollo económico, el bienestar social y la integración están unidos con un medio ambiente de calidad. Esta sociedad tiene la capacidad de satisfacer sus necesidades actuales sin perjudicar la habilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas”.<sup>55</sup>

En dicho estudio, también se plantea una definición más desde el punto de vista económico:

---

<sup>54</sup> ¿Qué es sustentabilidad? Centro del cambio global y la sustentabilidad en el sureste <http://ccgss.org/sustentabilidad/> (Consultado el 20.02.17)

<sup>55</sup> ídem

“La sustentabilidad es la habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo al mismo tiempo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas”.

Estas definiciones, desde sus diferentes enfoques, tienen en común el bienestar ambiental para lograr una correcta relación entre la naturaleza y sus recursos con la raza humana y sus necesidades biológicas, económicas y sociales.

También se asegura que “el desarrollo sustentable hace referencia a la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras.”<sup>56</sup>

Ahora bien, al haber dejado claro el concepto de sustentabilidad y qué temas son los que las empresas están incorporando en su día a día, se puede hablar de qué es en realidad la Responsabilidad Social Empresarial.

Y es que, de acuerdo a la Fundación Empresa y Sociedad en España y Baltazar Caravedo, la Responsabilidad Social Empresarial es “una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en la zona de influencia de las empresas”.<sup>57</sup> En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra.<sup>58</sup>

Para el Centro para la acción de la Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE Guatemala)<sup>59</sup> La RSE no es filantropía, no son acciones sociales independientes, y no son obligaciones e imposiciones a las empresas. La RSE, más bien es una estrategia o es una forma de actuar de la empresa en su

---

<sup>56</sup> ídem

<sup>57</sup> ídem

<sup>58</sup> Instituto Argentino de Responsabilidad Social, *Algunas definiciones de Responsabilidad Social, 2007* pp. 3

<sup>59</sup> Ibídem pp. 2

interrelación con todos los actores que la rodean y que se convierte en una ventaja competitiva.

Como bien lo dice el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social Brasil.<sup>60</sup> La Responsabilidad Social Empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los que ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.<sup>61</sup>

Mientras que Forum Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas <sup>62</sup> Se refiere a este concepto una visión de negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista como un amplio set de políticas, prácticas, y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”.

Otra definición que se ha convertido en una referencia es la del Libro Verde de la Comisión de la Unión Europea. Misma que menciona que “ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento “invirtiendo” más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”<sup>63</sup>

Estas definiciones rescatan varios términos que se usarán a lo largo de esta investigación, y que es filosofía corporativa, alta dirección, comunidad, filantropía, visión de negocios, públicos, gestión, inversión y desarrollo sustentable son conceptos que se complementan y permiten explicar a la Responsabilidad Social.

---

<sup>60</sup> Ibídem pp. 6

<sup>61</sup> Ibídem pp. 3

<sup>62</sup> Ibídem pp. 8

<sup>63</sup> Ibídem pp. 10

### 2.3 La Responsabilidad Social Empresarial en México

En el apartado anterior se expuso gran parte de los antecedentes y el surgimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en el mundo corporativo, pero para poder entender los primeros esfuerzos tangibles en México a cerca de este modelo de gestión se debe remontar al 2001 con el surgimiento de AliaRSE.

AliaRSE, es una alianza entre las principales cámaras empresariales que promueve a la RSE como una nueva manera de hacer negocios. Ésta nace en el 2001 como uno de los resultados de la Conferencia de Responsabilidad Social de la Empresa realizada en la Ciudad de México en mayo del 2000.

El Comité Organizador de esa Conferencia, "fue el detonante en el país para la promoción del movimiento de la RSE. Está integrado por las principales organizaciones empresariales de México: el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), Impulsa, la Confederación de la Unión Social de Empresarios de México (USEM), Aval y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)" <sup>64</sup> dando como resultado la creación de AliaRSE por México"

Por palabras propias del movimiento, dicha alianza pretende "lograr que la empresa sea y se perciba como creadora de valor y generadora de un bienestar que promueve el bien común, por medio del ejercicio de su responsabilidad social, apalancando, coordinando y facilitando la sinergia de los esfuerzos de nuestras organizaciones en beneficio del país y en particular de nuestros miembros".<sup>65</sup>

Jorge V. Villalobos Grzybowicz, presidente actual de CEMEFI; en julio de 2014 en su columna en el periódico El Economista asegura que AliaRSE por México al ser un movimiento nacional de promoción de la RSE ha hecho la diferencia

---

<sup>64</sup> Villalobos Grzybowicz, Jorge 2014 *AliaRSE: la alianza para la Responsabilidad Social Empresarial en México* El Economista, 14 de julio <https://www.economista.com.mx/opinion/AliaRSE-la-alianza-para-la-Responsabilidad-Social-Empresarial-en-Mexico-20140714-0002.html> (Consultado el 14.06.17)

<sup>65</sup> Cajiga Calderón, Juan Felipe CEMEFI, *El concepto de responsabilidad social empresarial*, pp.13

entre los países de América Latina, por haber logrado integrar y sumar los diferentes aportes y perspectivas de sus integrantes, en torno a un objetivo y visión común, que ha sido plasmada en el documento “Fundamentos de la Responsabilidad Social de la Empresa” elaborado por AliaRSE en el 2002 y actualizado en el 2010.<sup>66</sup>

Villalobos también afirma que AliaRSE es un movimiento y no una institución, el cual elabora un marco teórico o referencial común; para impulsar proyectos comunes y apoyar los proyectos de los integrantes, relacionados con la RSE. Además, que presumen de jugar el papel promotor de las cámaras empresariales, al ser un vehículo de confianza para entender la importancia y alcances de la gestión socialmente responsable de la empresa.

Este conjunto de organizaciones posee una definición propia de la RSE: “La RSE es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”<sup>67</sup>

Es cierto que desde hace más de diez años el país empezó a caminar formalmente en la vereda de la responsabilidad social, pero nada es fortuito, hubo un acontecimiento político en el tintero que también fue un detonador.

En el gobierno de Vicente Fox se buscó la sustitución del PET por el vidrio debido al impacto ecológico, sin embargo, regresar a esta materia prima hubiera representado un gasto insostenible para la industria de los alimentos y bebidas.

---

<sup>66</sup> Villalobos Grzybowicz, Jorge 2014 *AliaRSE: la alianza para la Responsabilidad Social Empresarial en México* El Economista, 14 de julio <https://www.economista.com.mx/opinion/AliaRSE-la-alianza-para-la-Responsabilidad-Social-Empresarial-en-Mexico-20140714-0002.html> (Consultado el 14.06.17)

<sup>67</sup> Cajiga Calderón, Juan Felipe CEMEFI, *El concepto de responsabilidad social empresarial*, pp. 11

Fue así como surgió la iniciativa de ECOCE, la cual es una asociación sin fines de lucro, creada y auspiciada por la industria de bebidas y alimentos. Misma que pretende impulsar una cultura ecológica al promover el acopio masivo de envases y empaques, y sensibilizar sobre la importancia del reciclaje.

La ECOCE administra el Plan de Recuperación de Envases y Empaques para reciclarlos y presume de ser uno de los doce planes de manejo de residuos, registrados ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.<sup>68</sup>

El surgimiento de la RSE es sin duda una mezcla de acontecimientos económicos, políticos y sociales, los cuales han hecho que las empresas cambien la forma de hacer negocios, pero para que esto se haga de una manera mucho más formal se necesitaba de un organismo mucho más neutral y no auspiciado por las mismas empresas.

Fue de esta manera como el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) tomó más fuerza. Actualmente es reconocido por otorgarle a las empresas que operan en México el distintivo de “Empresa Socialmente Responsable” (ESR).

El CEMEFI fue fundado en 1988 y se define como una institución privada, no lucrativa. Su misión es “promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera”.<sup>69</sup>

Por las instituciones y personas que lo integran, y por su vinculación con organizaciones nacionales e internacionales, el CEMEFI es identificado como una fuente importante de información confiable sobre el sector.

Aunque existen otro tipo de certificaciones, el distintivo de ESR es uno de los más populares en las empresas en México. El galardón se otorgó por primera

---

<sup>68</sup> ECOCE *¿Qué es la Responsabilidad Social?* <http://www.ecoce.mx/conoce-ecoce.php> (Consultado el 14.06.16)

<sup>69</sup> CEMEFI *¿Qué es el CEMEFI?* <http://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html> (Consultado el 14.06.17)



vez en el 2001 a ocho empresas y hasta el 2014 fueron 933 firmas las reconocidas.<sup>70</sup>

Como se puede ver en la siguiente línea del tiempo publicada en el Suplemento de Responsabilidad Social Empresarial de la Revista Líderes Mexicanos en julio de 2015, el incorporarse a esta tendencia cada día es más popular y analizado entre las compañías para asumir este compromiso.

### Línea del tiempo del Distintivo ESR

1988	Fundación del Centro Mexicano de Instituciones Filantrópicas (CEMIF)
1991	El CEMEFI se refunda y se crea el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)
1993	Primera investigación sobre filantropía empresarial del CEMEFI en conjunto con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
1995	Lanzamiento del programa de filantropía del CEMEFI
2000	Tercer Congreso de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las Américas. Se crea la alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE) y se lanza el Reconocimiento a las Mejores Prácticas de RSE.
2001	Se lanza el Distintivo ESR (empresa socialmente responsable) y se entrega por primera vez a 17 empresas.
2002	Publicación del Decálogo de Empresa Socialmente Responsable y segunda entrega del Distintivo ESR a 28 empresas.
2003	Se integran al Distintivo ESR elementos del Pacto Mundial y de Caux Round Table. Se lleva a cabo la tercera entrega del Distintivo ESR a 42 empresas.
2004	El Distintivo ESR incorpora el elemento del Great Place to Work, así como el tema de consumo responsable. Un total de 61 empresas reciben el Distintivo ESR en su cuarta edición.

<sup>70</sup> Pineda, Perla, 2015 *Los avances y beneficios de la RSE en México* El Economista, 14 de junio <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/01/26/avances-beneficios-rse-mexico> (Consultado el 14.06.16)

2005	El CEMEFI se integra a la discusión mundial para definir los aspectos de la norma ISO 26000. Se realiza el Primer Encuentro Latinoamericano de las ESR, durante el cual se lleva a cabo la quinta entrega del Distintivo ESR a 84 empresas.
2006	El CEMEFI organiza el Foro Arpel de RSE con empresas de petróleo y gas natural de Latinoamérica y el Caribe. En su sexta edición, 124 empresas obtienen el distintivo ESR.
2007	Se instituye el Reconocimiento Empresa Ejemplar por su RSE en América Latina y el Distintivo ESR se entrega a 174 empresas.
2008	Se incorpora al Distintivo ESR el programa Cadena de Valor Socialmente Responsable. La octava entrega del Distintivo ESR reconoce a 274 empresas.
2009	El proceso de postulación se automatiza. Se lleva a cabo la novena entrega del Distintivo ESR a 349 empresas.
2010	Se entrega por primera vez el Distintivo ESR en el Perú. A nivel nacional, el Distintivo ESR se otorga a 495 empresas. Egresa la primera generación de consultores acreditados por el CEMEFI.
2011	Se lleva a cabo la décima primera entrega del Distintivo ESR a 572 empresas.
2012	El Distintivo ESR se alinea con la Guía ISO 26000 y el GRI, y se integra el cuestionario de gestión al proceso. Un total de 588 empresa reciben el Distintivo ESR.
2013	La décima tercera entrega del Distintivo ESR reconoce a 774 empresas.
2014	El Distintivo ESR se otorga a 934 empresas.
2015	Se conmemoran 15 años del Distintivo ESR. Mil 126 empresas reciben este reconocimiento. El CEMEFI lanza la iniciativa 1% de Inversión Social.

Tabla 1. Línea del tiempo del Distintivo ESR Fuente: Revista Líderes Mexicanos, Suplemento de Responsabilidad Social Empresarial Julio 2015 pág. 84-88

De este modo la CEMEFI define a la RSE como algo “inherente a la empresa, donde recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la

preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

“Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad” <sup>71</sup>

Aunque CEMEFI sea una referencia en todo lo relacionado a la Responsabilidad Social Empresarial en México, han sido criticados principalmente por los procedimientos con los que da la certificación y por las cuotas excesivas.

Y es que el CEMEFI no es la única institución que otorga algún distintivo de esta índole en México, es importante mencionar que el término “Empresa Socialmente Responsable” (ESR) está relacionado.

No sólo esta institución ha sido cuestionada, sino el mismo concepto de “Responsabilidad Social”. Y es que, si se ha definido a ésta como las acciones que las empresas implementan para el cuidado tanto de sus empleados, el medio ambiente y los derechos humanos ¿Qué no es y siempre ha ido una obligación de las mismas? ¿Qué hace la diferencia entre una “empresa socialmente responsable” y otra simplemente ética que respeta las leyes en dónde se establece?

Para muchos la RSE es sólo una campaña de Relaciones Públicas, donativos aislados y actos protocolarios de filantropía. Pero como se ha mencionado anteriormente va más allá de eso, surge desde el corazón de las empresas y es que la estructura es un factor determinante para entender cómo es que la RSE puede llevarse a cabo.

---

<sup>71</sup> CEMEFI, *¿Qué es el CEMEFI?* <http://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html> (Consultado el 14.06.17)

Recordemos que a lo largo de la historia las compañías han cambiado la manera de relacionarse con sus clientes y con sus propios empleados, en un inicio era impensable considerar velar por la satisfacción laboral o crear programas de recompensas, sin embargo, en la actualidad es un plus para atraer talento, ahora la productividad se logra pensando en los empleados y no pensando en aumentar las horas hombre.

Es un hecho que la RSE no es un acto de caridad, existe un trasfondo y hay un ganar-ganar de quienes lo llevan a la práctica. Es importante dejar en claro que no es moda, ni son acciones temporales, ya que una vez tomada la decisión no hay vuelta atrás, de ahora en adelante las empresas tienen la obligación de rendir cuentas.

Ya que la Responsabilidad Social es consecuencia de diversos actores que han intervenido, desde la preocupación de los gobiernos en proteger y velar por los derechos humanos, por la biodiversidad de sus países hasta por la sociedad civil que ha encontrado más capacidad de respuesta para satisfacer las carencias en las propias compañías.

Cabe destacar que para cada país la RS es inmensamente diferente, no en concepto sino en práctica, por el simple hecho de pertenecer a una sociedad tercermundista no tiene el mismo tipo de carencias de quienes son considerados primer mundo, no son las mismas exigencias que reclama la sociedad civil, en definitiva, no es la misma realidad social, industrial y ambiental.

Otro punto importante a destacar sobre cómo se vive la RSE es de “dónde surge” está iniciativa dentro de los corporativos, es decir; sin duda el ser verde o socialmente responsable es una tendencia que bien ejecutada o no por las empresas, es ya una realidad que seguirá presente.

Y al ser una tendencia por lo general los pioneros en llevarla a cabo son las firmas internacionales que tienen sus centros de operaciones o extensiones de ellas mismas en países Latinoamericanos o en vías de desarrollo como lo es México.

Pero ¿acaso son las mismas necesidades y es el mismo contexto que tienen todos los países en los que se establecen estas transnacionales? Los acontecimientos sociales han demostrado una y otra vez que Latinoamérica tiene demasiadas carencias en todos los aspectos, económicos, educativos y de desarrollo en general. Y es ahí, donde la sociedad civil entra en acción.

En un país como el nuestro donde la corrupción impera en todos los niveles el gobierno no cumple o no brinda una vida plena a sus habitantes, como consecuencia se genera una demanda que la sociedad civil busca satisfacer, la cual como ya se mencionó, ha encontrado más capacidad de respuesta en las mismas empresas que en el estado.

Es entonces cuando es indispensable “Mantener una estrategia de comunicación global pero adaptada a lo local” muy probable la idea de ser socialmente responsable surge de la matriz, pero en definitiva al llevarse a la práctica en otras naciones el panorama y los retos no son los mismos.

Ejemplifiquemos este punto, imaginemos que una transnacional europea que se dedica a la fabricación de ropa y calzado lleva más de 10 años siendo “socialmente responsable” en su país de origen, pero donde produce su mercancía es en países donde le es más fácil evadir impuestos, donde una regulación respecto al cuidado del ambiente es muy vaga y donde obtiene manufactura a muy bajo costo, es decir un país lleno de pobreza y corrupción.

Pero al darse cuenta que la tendencia hacia lo sustentable la está rebasando y ahora tiene que tener prácticas sustentables en dicho país, tiene que empezar a trabajar en ello.

Quizá podría sonar que es mucho más fácil bajo este escenario, pero por dichos antecedentes su reputación no sería la misma que en su país sede, a la sociedad le costará más trabajo creer en ella, muy probablemente si dirigen

capital a fundaciones locales los resultados se vean opacados por otros problemas de índole social mucho más relevante, quizá simplemente resulte mucho más caro sostener el apoyo a diversas y tan variadas causas.

Pero aun así lo están haciendo ya que existen diversos motivos por los cuales las empresas deciden seguir esta tendencia. En primer lugar, el tener clientes mucho más informados es su decisión de compra ha sido el talón de Aquiles de muchos, hay quienes simplemente no consumen a empresas que no respetan al medio ambiente. Por ello habitualmente se busca conseguir la lealtad y fidelización de clientes para también tener acceso a nuevos segmentos de mercado.

Se ha demostrado que dichos negocios cotizan mejor en bolsa, al proponer valor añadido a los accionistas y para satisfacer el índice de sustentabilidad que cada día es más común. También se ha convertido en una manera de ir a la vanguardia, de cuidar y asegurar su propia materia prima y obtener beneficios a largo plazo.

Según El Economista en su nota “Los avances y beneficios de la RSE en México” otras ganancias en el tema son:

- Posicionamiento y diferencia ante la marca de la competencia
- Mejora la imagen de marca y corporativa
- Mejora el clima laboral y la comunicación interna
- En algunos casos hay una obtención de beneficios fiscales para poder fondear algunas actividades
- Fomento a la cultura corporativa
- Se identifican proyectos sólidos para invertir, se identifican productos y servicios para incorporar a la estrategia de negocio.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Pineda, Perla, 2015 *Los avances y beneficios de la RSE en México* El Economista, 14 de junio <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/01/26/avances-beneficios-rse-mexico> (Consultado el 14.06.16)

Es cierto, no todas las compañías van al mismo ritmo en la ejecución de dichas estrategias, según la Association of Fundraising Professionals hay cuatro niveles de entendimiento:

- Las que entienden sostenibilidad: buscan conciliar sus propósitos negociales con los intereses públicos
- Las que entienden, pero tienen el beneficio financiero como factor determinante: realizan acciones periféricas al negocio
- Las que no entienden: toman acciones fragmentadas
- Las que no entienden y no realizan ninguna acción<sup>73</sup>

Como bien lo dice Martha Elizalde los proyectos y estrategias de la RSE pueden variar de tiempo para realizarse. Muchos factores se tienen que considerar desde qué tan comprometidos y convencidos estén los líderes en todos los niveles de la organización para hacerlo, de la implementación, el diseño, la negociación, la presentación, la justificación y la medición de impacto, dependerá el programa.<sup>74</sup>

De hecho “Hay mucha evidencia que confirma los beneficios financieros de la RSE, pero muchos ejecutivos continúan teniendo dudas. Los líderes apoyarán la sustentabilidad de dientes para afuera, pero no le darán capital si no ven números favorables. La respuesta a esto es demostrar que la sustentabilidad puede pagarse sola, y más. Esto debe comunicarse rigurosamente por medio de datos, siempre en un lenguaje de negocios.”<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Vergueiro, Joao Paulo, *Responsabilidad Social Corporativa y los fundraisers*, Tecnológico de Monterrey, 2013

<http://www.cca.org.mx/lideres/congresoemisferico/descargas/material/JoaoVergueiro.pdf>  
(Consultado el 04.04.2017)

<sup>74</sup> Ídem

<sup>75</sup> Evia H, María José 2014, *¿Cómo gestionar la RSE en 4 Pasos?* Sección Tips de RSE, Expok, Comunicación de RSE y Sustentabilidad 14 de agosto [http://www.expoknews.com/como-gestionar-la-rse-en-4-pasos/?utm\\_source=viernes+15+de+agosto&utm\\_campaign=09%2F04%2F2014&utm\\_medium=email](http://www.expoknews.com/como-gestionar-la-rse-en-4-pasos/?utm_source=viernes+15+de+agosto&utm_campaign=09%2F04%2F2014&utm_medium=email)  
(Consultado el 23.09.2017)

Y gracias a los esfuerzos de comunicación el concepto de “sustentable” ha ido transformándose y de ser sólo relacionado a filantropía o a la ecología cada vez es más percibido “cómo una relación ganar-ganar entre las empresas y los grupos de interés que éstas tienen como targets, una sinergia estratégica de tres dimensiones: económica, social y ambiental. Sin embargo, entre las buenas intenciones y lo que efectivamente se lleva a la práctica, hay, en algunos casos, una gran brecha”,<sup>76</sup> como bien lo afirma Jesús González, socio a cargo de la Práctica de Sostenibilidad, Gestión de Riesgos y Gobierno Corporativo de KPMG.

Dicha firma también revela que 97% de los directivos en el país opina que la sostenibilidad es relevante y crítica para el futuro de sus organizaciones, pero solo 36% lo incluye en su planeación estratégica.

Eso por parte de las empresas, pero quienes son receptores de todos estos esfuerzos, es decir todos los públicos no siempre entienden a las RSC. Por ello una manera de acercarse o de informarlo es con el reconocimiento de los diferentes distintivos o certificaciones, aunque no todos miden lo mismo y no todos son bien valorados, son una forma de medir todos estos esfuerzos y de ir “educando” a las diversas industrias con sus respectivos *stakeholders*.

Además, un punto a destacar y que resulta o una ventaja o una desventaja para las empresas es la reputación que tiene la industria a la cual pertenecen, no es percibido de la misma manera la industria financiera a la minera o la de alimentos, desde ahí comienza el reto del posicionamiento.

Como bien lo mencionan en una nota de América Economía, en temas energéticos además de la preocupación por el medio ambiente cada vez el “ser verde” retribuye más y pronto se convertirá en una cuestión de sobrevivencia económica para las empresas.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Bibián, Cinthya 2014, Milenio *Empresas verdes ganan más dinero en la Bolsa Mexicana* Sección Negocios, 5 de julio [http://www.milenio.com/negocios/Empresas-verdes-ganan-dinero-BMV\\_0\\_308369381.html](http://www.milenio.com/negocios/Empresas-verdes-ganan-dinero-BMV_0_308369381.html) (Consultado el 25.09.2017)

<sup>77</sup> América Economía, 2015 *Energía verde no es moda, sino cuestión de competitividad* <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/energia-verde-no-es-moda-sino-cuestion-de-competitividad> (Consultado el 04.05.17)



“Se habla de que estas tecnologías son caras y son el sueño de los verdes, pero lo cierto es que las grandes empresas han invertido en proyectos de energía verde porque es conveniente. Aunque tienen la complejidad técnica de la intermitencia, su precio es conocido en el largo plazo”, opinó Leopoldo Rodríguez, presidente de la AMDEE (Asociación Mexicana de Energía Eólica)

Por otro lado la industria automotriz cada día invierte más “Todas las marcas que quieran competir y sobrevivir en este mercado están haciendo investigación y desarrollo de nuevos motores para no perder potencia, y reducción de materiales para perder peso y así contaminar lo menos posible”<sup>78</sup>

Ya es común encontrar pinturas de agua reciclables, plantas con paneles solares, autos con motores de aluminio, más ligeros para gastar menos gasolina.

Las armadoras mexicanas trabajan bajo un concepto de clúster, es decir, que comparten instalaciones y servicios. En ese sentido, el uso de papel para imprimir se evita al máximo y todo es electrónico; comparten servicios de copias, alimentarios y otras tareas de reducción del impacto ambiental.

Un punto más es la logística. Las distribuidoras de autopartes y las armadoras comparten el transporte de vehículo terminado a sus centros de distribución y venta para reducir la emisión de contaminantes.<sup>79</sup>

En los siguientes cuadros comparativos emitidos por la misma CEMEFI en 2015 se puede ver claramente la actividad en temas de responsabilidad social sobre las diferentes industrias, tamaño de las empresas y lugar donde radican.

---

<sup>78</sup> Rodríguez Labastida, Javier 2015 *¿Qué hace la industria automotriz para ser verde?* Alto Nivel 11 de junio sección Tecnología <http://www.altonivel.com.mx/51545-3-nuevas-tendencias-en-industria-automotriz-de-mexico.html> (Consultado el 13.04.17)

<sup>79</sup>idem

### Distribución por sector de la economía

Sector económico	Número de ESR
Agropecuario	48
Comercio	114
Construcción	89
Manufacturas	225
Minería y extracción	46
Servicios	462
Transporte y comunicaciones	42
Otros Sectores	100

Tabla 2. Distribución por sector de la economía, Fuente: Revista Líderes Mexicanos, Suplemento de Responsabilidad Social Empresarial Julio 2015 pág. 84-88

### Entidades federativas con más ESR

Entidad Federativa	Número de ESR
Distrito Federal	400
Sinaloa	87
Jalisco	83
Nuevo León	82
Sonora	76
Estado de México	57
Otros Estados	341

Tabla 3, *Entidades federativas con más ESR*, Fuente: Revista Líderes Mexicanos, Suplemento de Responsabilidad Social Empresarial Julio 2015 pág. 84-88

### Porcentaje de las ESR por tamaño

Tamaño	Número de ESR
Corporativo	8.6%
Grande	45.5%
Mediana	21.8%
Pequeña	20.2%
Micro	3.9%

Tabla 4. Porcentaje de las ESR por tamaño, Fuente: Revista Líderes Mexicanos, Suplemento de Responsabilidad Social Empresarial Julio 2015 pág. 84-88

Es común que las transnacionales hayan sido las primeras en incorporarse a esta tendencia, pero de la misma forma las pymes lo deben de hacer al ser proveedoras están obligadas a cumplir con las mismas características, así que también deben de modificar sus procesos de producción para seguir en la línea verde.

Para redondear y entender un poco más sobre lo que está sucediendo en el contexto nacional se tomará como referencia el estudio *Panorama de la Responsabilidad Social en México* de la Consultora ResponSable realizado en 2013. El cual comienza con unas cifras bastante interesantes, aseveran que el:

- 85% de los especialistas encuestados califica el nivel de madurez de la Responsabilidad Social (RS) en México como bajo.
- 50% de las personas a cargo de la Responsabilidad Social nunca ha estudiado el tema
- 86% de los consumidores está dispuesto a cambiar de marca si ésta es social y ambientalmente responsable. Pero sólo el 18% realmente lo ha hecho.
- 75% de los consumidores opina que los mensajes de Responsabilidad Social de las empresas no son claros.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Consultora Responsable, *Primer Estudio, Panorama de la Responsabilidad Social en México*, México 2013 pp. 22

Otro parteaguas importante es que los analistas llegaron a la conclusión que las empresas se dividen en dos grandes segmentos conforme al propósito de la empresa en la sociedad:

“El clásico, que consiste en entender a la empresa en el propósito de maximizar utilidades y que el negocio es el negocio, es lo que dice Milton Friedman. Secundario a la generación de utilidades, está el hecho de que el propósito de la empresa es cumplir con su responsabilidad de pagar impuestos, cumplir con las leyes y crear empleos. En estricto sentido cumplen con su Responsabilidad Social, pero el problema es que el incentivo que esto trae es hacer lo mínimo para cumplir con estos aspectos.

Y la otra manera es ver a la empresa y el sector privado en la sociedad, como un negocio sustentable que perdure, realmente esto sucede por la manera en cómo las compañías resuelven las necesidades reales sociales y medioambientales. Las utilidades sociales son una consecuencia de la medida en cómo resultan ser efectivos satisfaciendo esas necesidades, desafíos sociales o medioambientales que se presenten. Bajo esta filosofía el incentivo no está en hacer lo mínimo, dado que el objetivo de la empresa es justamente satisfacer estas necesidades, lo buscan hacer de una manera sustentable”.<sup>81</sup>

Otro punto crucial que dicho estudio logró vislumbrar, es como los encargados de ejercer la RSE dentro de las empresas mexicanas llámese personas de gobierno, CEOs, Directores o Gerentes de RS perciben a la Responsabilidad Social Empresarial. Para llegar a los resultados la encuesta fue ejecutada de la siguiente manera, tomaron una definición unánime sobre el concepto de “Responsabilidad Social”, y lo decidieron trasladar a 5 frases basadas en referentes internacionales y le pidieron identificar a los encuestados cuál se acerca más a la percepción que tienen de la Responsabilidad Social, dando como resultado la siguiente gráfica:

---

<sup>81</sup> Ibídem pp. 130

*De las siguientes opciones, ¿cuál se acerca más a la percepción que Usted tiene de Responsabilidad Social?*

N= 1,610



Figura 1. ¿Cuál se acerca más a la percepción que Usted tiene de Responsabilidad Social? Fuente Primer Estudio, Panorama de la Responsabilidad Social en México, pp.36

Si recordamos que México en materia de RSE no lleva ejerciéndola más de una década, el 45.3% que respondió que la Responsabilidad Social es una forma en que las organizaciones contribuyen al Desarrollo Sostenible en sus tres dimensiones es destacable y alentador para la industria.

Ahora bien, otra pregunta importante en colación al tema fue, en términos económicos, ¿La Responsabilidad Social es un gasto o una inversión? De los 1,400 encuestados el 67% consideró que la RSE es una inversión, frente a un 27% que se refiere a ella como un gasto. De las personas que se refieren a la RSE como una inversión, el 42.8% considera que es muy rentable a corto, mediano y largo plazo. Los encuestados que no tomaron una postura rotunda respecto al tema al menos si reconocieron que la RS es una forma de hacer negocios; especificando que al ser parte de las actividades diarias, no debe representar ni un gasto, ni tampoco una inversión adicional.<sup>82</sup>

También descubrieron que sólo el 25% de las PyMES la consideran como un gasto necesario para contribuir al bienestar de la sociedad; lo que se traduce en que las pequeñas empresas la perciben como algo positivo para la sociedad

<sup>82</sup> Ídem

más no para la organización misma.<sup>83</sup> Los analistas aseguran que aunque la mayoría de las empresas reconocen la importancia de la RSE pocas la interiorizan como una estrategia de negocios, pero al mismo tiempo la mayoría no niega los beneficios económicos que trae a las organizaciones el implementar programas de RS.<sup>84</sup>

“Por otra parte, las respuestas de los participantes difieren de una región del país a otra. En promedio más del 60% de los encuestados del centro, D.F. y norte de México califican con más importancia de la RS en el país; mientras que apenas el 50% de los que se encuentran en el occidente, y sobre todo, en el sur y la región del Golfo consideran que la RS es un tema importante para México. Esta percepción es entendible si tomamos en cuenta que tanto el centro y norte del país son las regiones con mayor actividad empresarial, a diferencia del sur, donde se encuentra el mayor porcentaje de la población en situación de pobreza”<sup>85</sup>

Es un hecho que para México el concepto de Responsabilidad Social Empresarial está en proceso de maduración, como lo menciona Rodolfo Sagahón, Coordinador del Pacto Mundial México

“Podemos verlo de dos formas: Si nos comparamos con otros países podemos decir que México va avanzando aceptablemente en materia de RSE ya que la discusión, interpretación e implementación de la RSE tampoco es algo nuevo, debido a que existen empresas mexicanas participando en iniciativas nacionales e internacionales en la materia desde hace más de diez años.”

Pero “Si tomamos en cuenta que el universo de empresas en nuestro país, es de más de 5 millones y en el Pacto Mundial o cualquier otra red de RSE no alcanzamos a llegar a las mil participantes, podemos decir que tenemos mucho trabajo por hacer.”<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup>Ibídem pp. 37

<sup>84</sup> ídem

<sup>85</sup> Ibídem pp. 38

<sup>86</sup> ídem

## **2.4 Estadios de la RSE**

Es natural que el desarrollo de un concepto como la Responsabilidad Social Empresarial sea un proceso lento y más en un contexto lleno de limitantes como el nuestro.

En este último apartado con un contexto más profundo sobre como las empresas que operan en el país viven la responsabilidad social, se plantearán los estadios en los cuales las compañías atraviesan para practicar la RSE como mejor entienden.

En 2013, la Agencia ResponSable le realizó una entrevista a Jorge Villalobos, Presidente Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) donde mencionó que muchas de las empresas comenzaron adaptándola como actos filantrópicos con pequeñas acciones verdes; en un segundo nivel, las “acciones filantrópicas” se transformaron en programas con resultados a largo plazo y de empoderamiento hacia los beneficiarios, y algo muy importante, habilitaron su infraestructura para que la RSE sucediera.

Finalmente, en el tercer nivel presentan una mayor maduración en los cuatro ejes que rigen a las RSE, hay más vigilancia en sus cadenas de suministros, se apoyan de auditores externos y buscan crear buenas relaciones con sus diversos públicos para poder vivirla como su modelo de negocio.

Por otra parte, muy probablemente la evolución de la RSE mexicana sea consecuencia de dos situaciones, la primera es que las empresas mexicanas que empezaron a operar en otros países o continentes se encontraron que para llevar a cabo sus actividades las regulaciones eran más estrictas, mas no voluntarias, se tuvieron que adaptar a ello y esto repercutió de manera positiva para toda la empresa.

O bien, las multinacionales que operan en México, con base en su estrategia global de sustentabilidad, han aprendido de errores del pasado y fueron una especie de pioneras en materia de responsabilidad social empresarial en México.

Es decir, el mercado mexicano está compuesto de empresas que no necesariamente nacieron bajo la filosofía de la sustentabilidad, pero se adaptaron a las nuevas exigencias, las empresas multinacionales que operan en México, llegaron aplicar lo que hacen de manera global para adecuarse a lo local; por último, de compañías que aún la entienden como filantropía y otras tantas que solo se limitan a seguir sus obligaciones fiscales.

Por otro lado, una de las quejas comunes de las empresas en México es la falta de profesionalización por parte de la Sociedad Civil, quizá al principio era suficiente que las fundaciones u organizaciones tuvieran un renombre para que las compañías se avalaran de éste, claro, cuando solo se veía desde la mirada de la filantropía, pero ahora que la RSE ha evolucionado se necesita una mejor sinergia entre las empresas, las ONG´s y la comunidad para dejar de pensar que la RSE es sinónimo de asistencialismo.

Es sustancial poner en la mesa un antecedente sobre como las empresas, desde tiempo atrás ya visualizaban a la RSE como un modelo de negocio, según el texto *Alianzas entre empresas y ONG´s* de Consuelo de García de la Torre, Emmanuel Raufflet y Luis Portales.

“Con el cambio del modelo de desarrollo y la caída *del estado de bienestar* en las décadas de 1980 y 1990, las empresas volvieron a llenar huecos que dejaba el estado en materia de salud, educación y vivienda, pero en esta ocasión no desde una óptica altruista, sino como una oportunidad de negocio, pues la satisfacción de tales necesidades tenía el interés de generar un beneficio económico para ellos. Asimismo, las relaciones con la comunidad se caracterizaron por la caridad y las buenas intenciones de las empresas, es decir, se caracterizaron por presentar una visión filantrópica. De la misma manera durante la década de 1990 se generaron los primeros lazos entre empresas y ONG´s: las compañías efectuaban donativos deducibles de impuestos para que las ONG´s trabajaran en la consecución de su causa social. En los inicios del siglo XXI comienza a presentarse una evolución en el tipo de relaciones entre empresas y comunidad a través de las ONG´S, que



no solo buscan ser un ejemplo de RSE, también generar un mayor valor social.<sup>87</sup>

También a lo largo del texto incluyen una tabla comparativa donde se desarrollada de una manera clara como a ha sido la evolución de la RSE, la cual ilustra perfectamente los distintos estadios ya antes planteados:

#### Formas de relación empresa/ONG/comunidad

<b>Empresa</b>	<b>Transacción</b>	<b>Transición</b>	<b>Transformación</b>
<b>Postura de la empresa</b>	Filantropía: Ayudar ocasionalmente a la comunidad.	Construcción de puentes entre la empresa y la comunidad.	Trabajar alrededor de compromisos comunes.
<b>Tipo de Actividades</b>	Financiamiento de actividades deportivas y culturales, así como donaciones.	Involucramiento y diálogo.	Proyectos conjuntos, definidos, gestionados en común.
<b>Número de representantes de la comunidad</b>	Hay poca participación de la comunidad y es centrado en la empresa.	Existe una mayor participación de la comunidad, generada a través de la consulta de los proyectos propuestos.	La comunidad se involucra en el proceso de creación a través de expertos y facilitadores que pueden provenir o no de la empresa
<b>Comunicación</b>	Unilateral.	Bilateral.	Multilateral.
<b>Frecuencia de los encuentros</b>	Ocasional.	Frecuente.	Frecuente.
<b>Aprendizajes</b>	Transferencias de las empresas.	Se repiten los aprendizajes una y otra vez, sin haber una reflexión sobre el proceso vivido.	Creación de un contexto para aprendizajes conjuntos.

Tabla 5. Formas de relación empresa/ONG/comunidad Fuente: Alianzas entre empresas y ONG's

Capítulo 13 pp.175

<sup>87</sup> Consuelo de García de la Torre, Emmanuel Raufflet y Luis Portales, *Alianzas entre empresas y ONG's*, Capítulo 13, pp. 174

Los autores explican que es necesario evaluar la razón del proceder de las compañías en materia de la generación de alianzas con otros grupos. De esta forma se plantean dos posturas: la filantrópica y la responsabilidad social integral.

“La filantropía, aunque es una acción generosa y de ética personal, tiene una perspectiva de corto plazo tanto para la comunidad como para la firma. En la comunidad, crea condiciones de dependencia, limita la autonomía e iniciativas de la población, pero no siempre resuelve un problema de manera integral.

En la empresa, la filantropía representa donativos que no pueden ser explicados en los estados financieros como actividades que generan valor: es solo un gasto mal enfocado que propicia una falta de involucramiento y no deja huella en quienes participan. Por otro lado, la responsabilidad social integral incluye la actividad central de la empresa puesto que la vinculación de ésta con la comunidad es parte fundamental de su estrategia y/o desarrollo sustentable.

Por lo tanto, se aprecia que en la creación de valor económico, social y ambiental para la empresa los beneficios son para los tres sectores participante: los beneficiarios reciben aquello que necesitan, la ONG puede cumplir con su misión con mucha más holgura de recursos y la empresa logra alinear sus actividades con una causa social sin que por ello tenga que incrementar su carga administrativa”.<sup>88</sup>

Poco a poco las compañías han interiorizado el concepto de la RSE, algunas sin saber lo que significaba entendían perfectamente los beneficios de cuidar a sus empleados, invertir en innovación o elevar los estándares de calidad a sus proveedores; mientras que otras utilizaban sus actos filantrópicos para procurar su imagen o reputación o las que no les interesaba mirar esta nueva forma de hacer negocios.

En el ya citado texto de “Alianzas entre empresas y ONG´s” plantean de una manera gradual como el concepto de las RSE ha sentado uno de sus pilares

---

<sup>88</sup> Ibídem pp. 176

en la filantropía hasta plantear el un concepto de Responsabilidad Social Integral que trae como consecuencia un cambio de paradigmas como se plantea el siguiente cuadro.

### De la filantropía a la responsabilidad social integral

<p><b>De la filantropía a la Responsabilidad Social Empresarial</b></p> <p><b>Filantropía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisión tomada por la empresa para proporcionar recursos financieros a un grupo de personas de manera frecuente.</li> <li>• Esta decisión tiene efectos limitados sobre el resto de la empresa.</li> <li>• Proporciona ayuda puntual a un grupo sin involucrarse.</li> <li>• Elige grupos vulnerables para apoyar, sin que esto tenga que ver con las actividades centrales de la empresa.</li> <li>• Donaciones asistenciales en general.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidad Social Integral</b></p> <p>Integración de las preocupaciones de responsabilidad y desarrollo sustentable en la creación de valor en diversos niveles de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégicas</li> <li>- Modelos de Negocio</li> <li>- Prácticas realizadas</li> <li>- Cadena de valor: Clientes y proveedores</li> <li>- Valor económico social y ecológico</li> <li>• Genera sinergias en la relación que se establece con la comunidad y con la ONG involucrada con los aprendizajes mutuos que se dan entre ellos.</li> <li>• Alineada con la esencia del negocio de la empresa, la relación crea un vínculo y un “nosotros”.</li> </ul>
<p><b>Cambios de paradigmas</b></p> <p>Se plantean un cambio y una evolución en el nivel organizacional respecto de estas posturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pasa de la idea de donación a la de inversión social.</li> <li>• Se pasa de lado la donación de bienes y se comienza la generación de procesos orientados a la evaluación de impactos sociales.</li> <li>• Se va de una visión parcial de la realidad a una visión integral de la sociedad.</li> <li>• La posición reactiva queda de lado y se promueve una actitud solidaria proactiva.</li> <li>• De las acciones puntuales dispersas, se busca la creación de programas permanentes.</li> <li>• La donación sin compromiso es sustituida por la generación de fondos cooperativos.</li> <li>• La informalidad y falta de transparencia en el accionar social, da pie a buscar el monitoreo y acompañamiento con oferta de actividades y recursos.</li> <li>• La acción improvisada se deja de lado, pero se busca la profesionalización en las actividades alineadas con la estrategia de la empresa.</li> </ul>

Tabla 6. De la filantropía a la responsabilidad social integral Fuente: Alianzas entre empresas y ONG’s Capítulo 13, pp.177

De manera muy optimista la RSE ha ido progresando, sin embargo, existe otro factor indispensable “los consumidores” los hábitos de consumo han ido cambiando a lo largo del tiempo, algunos de ellos se han vuelto más exigentes en lo que consumen o con las empresas que producen en su comunidad y otros simplemente no creen en la RSE, sin embargo, seguirán siendo un elemento necesario para el progreso del concepto.

## **2.5 La educación en la RSE**

Como último punto de este capítulo llegamos a la educación en la RSE, es decir qué tanto están preparados los profesionales que se hacen cargo de ejecutar a la Responsabilidad Social Empresarial dentro de los corporativos u organizaciones.

Según el estudio “Panorama de la Responsabilidad Social en México” El 50% de las personas a cargo de la Responsabilidad Social nunca estudió el tema. Prácticamente se han ido formando a través de diplomados, maestrías o seminarios, por lo menos en México la especialización y las instituciones académicas que la brindan como tal son pocas.

Ahora bien, ¿Quiénes son los profesionistas que dentro de las organizaciones ejecutan la RSE? El estudio asevera que Administración de Empresas, es la carrera más común entre los encargados de RS.

“En total, el 30% de los coordinadores y gerentes, y el 50% de los directores de RS participantes estudiaron Administración de Empresas. Después de esta carrera, los coordinadores están más especializados en temas de Marketing y Comunicación, en tanto que los gerentes en Recursos Humanos.

Concluyen que de acuerdo a las tendencias, los gerentes que están a cargo de tomar las decisiones con respecto a la Responsabilidad Social deben considerar su impacto en los públicos internos y por lo tanto tienden, a haber estudiado temas de Recursos Humanos; mientras que la gente que opera los programas también se encarga muchas veces de difundirlos o por lo menos,

se asegura de su buena difusión tanto interna como externamente, por lo que estos coordinadores necesitan aptitudes en comunicación y mercadotecnia.

El puesto de encargado de Responsabilidad Social (RS) se vuelve cada vez más estratégico en las empresas: inicia, pilotea, supervisa y cuida la buena implementación de la estrategia de RS en su organización. Su meta es entonces, permear de manera transversal asuntos ambientales, éticos, sociales y de gobernanza, por lo que debe tener contacto con todas las áreas y niveles jerárquicos de la empresa”.<sup>89</sup>

Por último, otro cuestionamiento significativo que proponen dentro del estudio y que dará paso al siguiente capítulo son los reportes de sustentabilidad, es decir ¿son una herramienta de comunicación o herramienta de gestión? Los encuestados mencionaron que “el reporte de RS es un comparativo de las mejores prácticas regionales, un medio de difusión interna de sus logros en materia de RS, una herramienta de transparencia y una forma de medir los resultados y el avance en el plan estratégico”<sup>90</sup>

Con estos antecedentes en el siguiente capítulo se plantearán a qué se enfrentan las empresas mexicanas o las que operan en el país dependiendo de su sector o problemáticas que la misma industria sufre.

---

<sup>89</sup> Consultora Responsable, *Primer Estudio, Panorama de la Responsabilidad Social en México*, México 2013 pp. 45

<sup>90</sup> Ídem

## Capítulo 3 Casos de éxito

*“La RS es una forma de gestión que abre nuevas oportunidades de negocio, mejora las relaciones con tus grupos de interés, reduce riesgos relacionados con el abuso de derechos humanos o incumplimientos legales y genera valor para todos.”*

Rodolfo Sagahón, Coordinador, Pacto Mundial México.

En el capítulo anterior se describió ampliamente de qué va la Responsabilidad Social Empresarial, y, sobre todo, de los actores que la hacen posible, sin embargo, aunque se tenga una definición cada empresa, cada sector y cada país la viven y la ejercen de maneras diferentes.

Es así como este último apartado tiene la finalidad de ejemplificar con tres casos de éxito, el cómo tres empresas reconocidas como lo son Cemex, Herdez y HSBC se han convertido en referentes en materia de RSE dentro de sus sectores.

Debido a que han adoptado y diseñado estrategias de comunicación completamente alineadas a sus modelos de negocios, los cuales tienen como eje rector la sustentabilidad, obteniendo así resultados positivos para el negocio.

En el caso de Cemex lleva más de una década bajo este esquema, además de ser una compañía global líder en su industria, actualmente cuentan con 43 mil colaboradores en todo el mundo y mantienen relaciones comerciales con más de cien países y una red de operaciones con más de cincuenta naciones en la que se producen, distribuyen y comercializan cemento, concreto premezclado, agregados y productos relacionados.<sup>91</sup>

Lo que respecta a Herdez son los líderes en el sector de alimentos procesados y uno de los principales actores en la categoría de helados en México y en el segmento de comida mexicana en los Estados Unidos. Fue fundada en 1914 y actualmente su infraestructura se compone de 16 plantas (13 en México, 1 en

---

<sup>91</sup> CEMEX, *Acerca de CEMEX* <http://www.cemexmexico.com/acerca-de-cemex> (Consultado el 22.04.17)

los Estados Unidos, 1 en Chile y 1 en Perú), 22 centros de distribución (21 en México) y 1 en los Estados Unidos, 8 atuneros, 490 tiendas Nutrisa y una plantilla de más de 9.100 empleados.<sup>92</sup>

Finalmente HSBC una de las mayores organizaciones de servicios bancarios y financieros del mundo, presta sus servicios a más de 37 millones de clientes mediante cuatro negocios globales su red abarca 70 países y territorios de Europa, Asia, Oriente Medio y África, América del Norte y América Latina.<sup>93</sup>

En el caso de México Grupo Financiero HSBC está dentro del top 5 de agrupaciones financieras y bancarias de México, con 974 sucursales, 5,595 cajeros automáticos y más de 16,000 empleados.<sup>94</sup>

También se tomará como principal referencia el Informe “La Responsabilidad Social en México desde un Enfoque Sectorial” de la Agencia de Responsabilidad Social Responsable, el cual da a conocer las acciones que llevan a cabo cada sector (tanto riesgos como oportunidades de negocio) y sobre la percepción que tiene el consumidor respecto a cada sector.

Así mismo, se utilizarán como herramientas los tres últimos reportes de sustentabilidad disponibles en línea y toda la información que se encuentre en los sitios web de las empresas ya mencionadas.

Con dichos documentos se hará un análisis de cómo estas compañías viven la RSE desde la industria alimenticia, financiera y de construcción, tomando en cuenta que cada industria tiene problemáticas o retos distintos, como regulaciones específicas por parte del gobierno en términos de publicidad, medio ambiente y libre competencia, y sobre todo que al pertenecer a dichas industrias parten de una reputación distinta por parte de sus diferentes públicos.

Por lo menos en México el 69% de las empresas del sector de construcción considera que el soborno y la corrupción en las licitaciones públicas son unos

---

<sup>92</sup> Herdez, *Acerca de Nosotros* <http://grupoherdez.mx/about-us/#3> (Consultado el 21.04.17)

<sup>93</sup> HSBC, *A cerca de HSBC* <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx> (Consultado el 06.05.17)

<sup>94</sup> HSBC, *HSBC en México*, <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx/hsbc-in-mexico> (Consultado el 06.05.17)

de los temas más importantes a combatir, mientras que más del 50% de los consumidores piensan que el sector Financiero es el más problemático para establecer una conducta ética y de anticorrupción y finalmente solo el 48% de las empresas valoran a la transparencia sobre el origen y/o características de los alimentos y bebidas como una de las problemáticas primordiales del sector.<sup>95</sup>

Con lo anterior, se expondrá los distintos panoramas que enfrentan estas empresas por regirse bajo la sustentabilidad, pero sobre todo de cómo la comunicación es parte fundamental para hacer de esta forma de negocios, exitosa.

---

<sup>95</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp. 19



### 3.1 CEMEX

Cemex, Cementos Mexicanos es una compañía global productora y proveedora de materiales para la industria de la construcción. Ofrece sus productos en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia, fundada en Monterrey, México, en 1906. Empezaron como una empresa local hasta convertirse en una de las compañías globales líderes de la industria.

Mantienen relaciones comerciales con más de cien países y una red de operaciones con más de cincuenta naciones en la que se produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y productos relacionados.

Según datos al 31 de diciembre de 2015 Cemex en México posee y genera:

- \$2,843 millones de dólares en ventas anuales
- 28.3 millones de toneladas de capacidad de producción anual de cemento
- 276 plantas de concreto premezclado
- 15 plantas de cemento
- 17 canteras de agregados
- 78 centros de distribución terrestre
- 7 terminales marítimas<sup>96</sup>

Su Misión es “Crear valor sostenido al proveer productos y soluciones líderes en la industria para satisfacer las necesidades de construcción de nuestros clientes en todo el mundo” y su Visión “Contribuir al desarrollo regional al proporcionar soluciones para la construcción que generan bienestar para la gente”<sup>97</sup>

Lo que respecta a sus valores son los siguientes:

- Garantizar la Seguridad
- Enfocarse al Cliente
- Buscar la Excelencia

---

<sup>96</sup> Acerca de Disponible en <http://www.cemexmexico.com/acerca-de-cemex> 12 abril de 2017

<sup>97</sup> Acerca de, Disponible en <http://www.cemexlatam.com/ES/AcercaNosotros/NuestraVision.aspx> 12 de abril de 2017

- Trabajar como Un Solo Cemex
- Actuar con Integridad<sup>98</sup>

Algo en lo que está consciente Cemex sobre la reputación frente a sus grupos de interés es en su estrategia financiera y de negocios.

“Creamos valor para nuestros accionistas a través de una agenda estratégica basada en cinco pilares: contar con una organización ágil, flexible y enfocada al mercado; una estrategia comercial para soportar la expansión de mercado y mayor creación de valor; operaciones enfocadas en los resultados con productividad superior; la dedicación y compromiso pleno de un grupo de empleados altamente talentosos; y mantener la mejor reputación frente a todos nuestros grupos de interés”<sup>99</sup>

Aún más relevante su estrategia principal está ligada al desarrollo sustentable al buscar promover el desarrollo de infraestructura y el acceso a la vivienda, reducir sus impactos en el medio ambiente y trabajan constantemente en la vinculación con los grupos de interés, así como mantener un diálogo abierto con estos.

Lo que respecta a innovación han invertido suficiente para que sus soluciones puedan ofrecer mejores costos y al mismo tiempo sean eficientes y amigables con el medio ambiente, y no solo eso, también consideran que para que esto sea posible deben de estar al pendiente de la cadena de suministro, la logística y procesos de producción.

Si bien una de las controversias de la Responsabilidad Social Empresarial es que las empresas no están ofreciendo ningún plus a la sociedad y sólo están cumpliendo con la ley, Cemex da un claro ejemplo que basar su negocio en lo que involucra la sustentabilidad va más allá.

---

<sup>98</sup> Valores Cemex, Disponible en <http://www.cemexmexico.com/acerca-de-cemex/valores>

<sup>99</sup> Nuestra Visión Disponible en <http://www.cemexlatam.com/ES/AcercaNosotros/NuestraVision.aspx>

“Estamos comprometidos en apearnos a la ley y las reglamentaciones de cada jurisdicción en donde operamos. Sin embargo, reconocemos que nuestra estricta adhesión a la ley no es suficiente al operar una organización regional. Más allá de nuestra normatividad, nuestro compromiso -para nosotros mismos, nuestros inversionistas y para todos los grupos de interés – es administrar Cemex Latam con integridad. Todo lo que hacemos se basa en este cimiento.”<sup>100</sup>

Sumando todas las partes y lo antes citado es posible el “Modelo de Sostenibilidad Cemex” con cuatro objetivos determinantes:

- Proveer infraestructura resiliente y soluciones de construcción eficiente energéticamente.
- Gobernanza: Integrar nuestros valores centrales en cada acción.
- Ambiental: Generar una industria de bajo carbono y eficiente en el uso de los recursos.
- Social: Implementar una estrategia social de alto impacto que empodere a las comunidades<sup>101</sup>



Figura 2. Modelo de Sostenibilidad Cemex, Fuente: Página Web Cemex

<sup>100</sup> CEMEX, *Acerca de nosotros* <http://www.cemexlatam.com/ES/AcercaNosotros/NuestraVision.aspx> (Consultado el 12.04.17)

<sup>101</sup> CEMEX, *Sostenibilidad* <http://www.cemexmexico.com/sostenibilidad> (Consultado el 12.04.17)

Una vez en claro qué es y qué hace Cemex y cómo concibe a la sustentabilidad, es importante comenzar hablar del sector de la construcción. Tanto por el aspecto económico como por el social, el sector de la Construcción ocupa un lugar muy importante en materia de desarrollo. En cuestiones económicas, es el encargado de la creación de infraestructura, cuyos beneficios no sólo se ven reflejados en las obras de ingeniería civil, sino también en la edificación.

En el aspecto social, además de construir viviendas, proporciona empleo a uno de cada 10 trabajadores a nivel mundial. Aún y con sus bondades en el desarrollo económico y social, el sector de la Construcción es uno de los que genera mayor impacto ambiental, ya que es el responsable del 40% del consumo de energía, del 40% de las emisiones de CO<sub>2</sub>, el 30% del consumo de recursos naturales y el 20% del consumo de agua. La Responsabilidad Social en este sector está enfocada justamente en dar respuesta a los impactos ambientales y laborales que se derivan de la actividad.<sup>102</sup>

Según el informe “*La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*” de la Consultora Responsable las cinco temáticas más importantes en el sector de la Construcción en México son los siguientes:

1. Soborno y corrupción en las licitaciones públicas 69%
2. Condiciones de salud y seguridad de los trabajadores en obra 55%
3. Cumplir con las exigencias del cliente 49%
4. Capitalización, financiamiento y Retorno sobre la Inversión (ROI) 39%
5. Destrucción de la biodiversidad y modificación del paisaje 37%<sup>103</sup>

Si se compara lo que hace Cemex por cubrir o hacer algo respecto a cada una de las temáticas en efecto lo cubre, pero unas más que otras y el número uno por lo menos es una de las menos habladas en sus reportes de sustentabilidad.

---

<sup>102</sup> Consultora Responsable *Informe, La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp. 26

<sup>103</sup> *Ibíd*em pp. 28

En su última edición disponible (2016) aseguran que uno de los problemas a enfrentar son los cambios regulatorios y escrutinio más estricto. Y aunque se adhieren a las leyes y regulaciones de los países en los que operan, si no lo hacen tan rápido como lo demanda el mercado sufren efectos adversos, como multas y otras sanciones, el pago de compensaciones a terceros, costos de remediación y daño a la reputación. Así que las medidas de mitigación son destinar considerables recursos y tiempo a evaluar y, cuando se requiera, a ajustar sus operaciones a esos cambios.

También presumen que todos sus empleados se adhieren al Código de Ética y Conducta. El cual aborda temas como anti soborno, transacciones con terceros, salud y seguridad, responsabilidad ambiental, confidencialidad, conflictos de interés, controles financieros y protección de activos.<sup>104</sup>

Igualmente, en su sitio web promueven la ETHOS Line, denominado como un canal de comunicación abierto y confidencial para que empleados, grupos de interés y al público en general manden sus sugerencias, preguntas/inquietudes y a reportar cualquier supuesta violación de ética, de normatividad o gobierno corporativo.

Es un hecho que su Código de Ética y Conducta y su canal de comunicación está disponible para cualquier persona que quiera hacer uso de estos, pero el tema de corrupción y soborno es mucho más profundo, como bien lo dice Belem Vásquez y Salvador en su análisis sobre la *Industria del Cemento en México*:

“La estructura de mercado, en la que opera la industria del cemento, se puede considerar como un oligopolio ya que impera un producto homogéneo y las empresas son interdependientes para fijar la producción o los precios”

Las barreras impuestas a la entrada de nuevos competidores han hecho que existan bajos niveles de importación de cemento en México y, además,

---

<sup>104</sup> Cemex, *Estrategia integrada para un mejor futuro 2016*, pp. 20

acusaciones sobre prácticas de comercio desleales han afectado también su capacidad de exportación a su principal mercado (Estados Unidos).<sup>105</sup>

Belem Vásquez recalca que, a diferencia de la competencia perfecta, donde las empresas toman los precios como dados por el mercado, y a partir de él establecen su nivel de producción, en el oligopolio la decisión que toma cada empresa afecta al precio de mercado y, por lo tanto, los beneficios de las demás empresas. Dado que producen un bien homogéneo, necesariamente existe interdependencia entre ellas y, en consecuencia, su comportamiento debe ser estratégico. Por esta razón, la colusión es una práctica sancionada por las leyes de competencia de los gobiernos.

Por otro lado, en la columna de Salvador Corrales en el periódico Milenio *La industria cementera mexicana de ayer y hoy* (en marzo del 2016) describe que la industria del cemento en México hasta finales del sexenio de Carlos Salinas de Gortari se componía por muchas empresas, pero los repetidos episodios de inestabilidad económica causaron que las pequeñas cementeras no pudieran hacerles frente, quedando con deudas millonarias y dando pie a que las cementeras más solventes compraron las empresas en quiebra.

“Cementos Mexicanos (Cemex), empresa pionera en México creció durante esa época hasta controlar cerca del 50% del mercado nacional. Cemex también se expandió en el resto del mundo y por varios años tuvo el lugar número tres después de Lafarge y Holcim de origen francés y suizo respectivamente. En México, la concentración de la industria formó un oligopolio de seis empresas compuesta por Cemex, Holcim-Apasco, Cementos Cruz Azul, Cementos Moctezuma, Cementos Chihuahua y Lafarge”<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> Belem Vásquez y Salvador Corrales *Industria del cemento en México: análisis de sus determinantes* Revista Problemas del Desarrollo, 188 (48), enero-marzo 2017 <http://probdes.iiec.unam.mx>[http://www.probdes.iiec.unam.mx/numeroenpdf/188\\_V48/05artVasquez.pdf](http://www.probdes.iiec.unam.mx/numeroenpdf/188_V48/05artVasquez.pdf) (Consultado 14.05.17)

<sup>106</sup> Corrales, Salvador, 2016 *La industria cementera mexicana de ayer y hoy*, Milenio 12 de marzo Columna Corredor Fronterizo

Corrales también señala que mucho se ha escrito acerca del precio del cemento en México y la conclusión es que es más caro que el resto del mundo por prácticas colusivas. Con esta aseveración concuerda con Belem Vásquez ya que para los analistas estadounidenses el precio del cemento es ampliamente determinado por los costos del transporte; lo que al parecer le ha favorecido a Cemex.

Sus ejecutivos siempre han justificado sus precios por las características del mercado mexicano: un 75% del cemento se vende en sacos de 50 y 25 kilos y no a granel, lo cual exige una mayor logística de distribución y costos de transporte que elevan el precio. Y por lo tanto la cementera establece precios por encima de los precios internacionales, permitiéndoles aumentar sus beneficios y así consolidarse por el mundo entero.

Gran parte de la demanda de cemento es para la creación de infraestructura en proyectos del gobierno y representa de 30% a 40% de la demanda; alrededor de 40% es para autoconstrucción de vivienda y desarrolladoras y alrededor de 20% es para construcción comercial e industrial. Por ello, es evidente que la producción y venta de cemento dependa de las condiciones de la economía, mayor gasto del gobierno federal, mayores créditos para viviendas e incluso la entrada de remesas son elementos considerados como detonantes del aumento de consumo de cemento.<sup>107</sup>

En una entrevista con la Revista Forbes en el 2014, la entonces diputada Zuleyma Huidobro González, de Movimiento Ciudadano aseveró que los precios del cemento en México no son competitivos ni en la propia región.

---

[http://www.milenio.com/firmas/corredor\\_fronterizo\\_corredor\\_fronterizo/industria-cementera-mexicana-ayer-hoy\\_18\\_699710068.html](http://www.milenio.com/firmas/corredor_fronterizo_corredor_fronterizo/industria-cementera-mexicana-ayer-hoy_18_699710068.html) (Consultado el 14.04.17)

<sup>107</sup> Industria del cemento en México: análisis de sus determinantes Revista Problemas del Desarrollo, 188 (48), enero-marzo 2017, Belem Vásquez y Salvador Corrales <http://probdes.iiec.unam.mx> [http://www.probdes.iiec.unam.mx/numeroenpdf/188\\_V48/05artVasquez.pdf](http://www.probdes.iiec.unam.mx/numeroenpdf/188_V48/05artVasquez.pdf)

“Si en México el precio del cemento estuviera regulado y en los rangos promedio a los que se vende en otros países, las viviendas podrían bajar su precio hasta en un 35%, desde las de interés social hasta las residenciales.”<sup>108</sup>

Bajo este contexto da la impresión que la preocupación por cambiar o atender los temas de corrupción y soborno, va más hacia los empleados que al negocio en sí o por lo menos no hay una descripción más profunda sobre lo que está haciendo Cemex como empresa líder en lo que respecta a libre competencia.

Dicha postura en el sector se traduce como uno de los principales y más severos problemas de la industria, el cual repercute en distintos niveles, y que no cambiará sino viene desde los organismos responsables de promover regulaciones mucho más rigurosas que apoyen a que nuevas empresas se integren de nuevo al mercado.

Según la Agencia Responsable, otro tema en relación a las licitaciones públicas, es que hay más preocupación sobre el aspecto ambiental que por derechos humanos, prácticas justas de operación y prácticas laborales.

Un aspecto positivo que subrayan es que el 63% de los encuestados indicó estar de acuerdo en que las empresas del sector pueden influir en las decisiones de los clientes en torno a aspectos sociales y/o ambientales, más allá de las obligaciones reglamentarias.

El 71% de las empresas comparte la idea de que “aunque existen reglamentaciones y expectativas por parte de los contratistas que obligan a las empresas a pensar en el tema de Responsabilidad Social (RS), el precio sigue siendo el principal criterio para seleccionar a los proveedores”.

“Además la investigación reveló que el 80% de las empresas temen que al adoptar principios de RS les genere costos extras y que su propuesta quede fuera del mercado”.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Torres Rojas, Enrique, *El nuevo competidor en la industria cementera*, Forbes, 2 de octubre, Sección Negocios, <https://www.forbes.com.mx/el-nuevo-competidor-en-la-industria-cementera/> (Consultado el 02.03.17)

<sup>109</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp.28



Por una parte, las empresas son conscientes de los impactos ambientales y laborales que produce su actividad; pero, por otra parte, aún no vinculan la RS como una estrategia de negocios que pueda brindarles beneficios económicos, sino que, por el contrario, la perciben como un gasto.

Esto nos lleva a la segunda problemática de la industria, “*Condiciones de salud y seguridad de los trabajadores en obra*” porque no solo se trata de cubrir a los trabajadores con prestaciones de ley en cuestión de seguridad social, es dar un plus como empresa para erradicar los accidentes.

Y eso es un buen ejemplo para demostrar que las empresas tiene la obligación de velar por la seguridad de cada empleado, pero no están forzados a implementar programas, como lo hace Cemex con su programa “*Zero for Life*”, buscan erradicar los accidentes a cero y no porque la industria no esté interesada en tener menos accidentes, pero el implementar algún tipo de medida extra para lograrlo implican otro tipo de esfuerzos.

El “*Zero for Life*”, es una medida implementada en todos los países donde opera Cemex para garantizar la salud y seguridad de sus empleados, contratistas y comunidades. Este programa se basa en cuatro principios:

- Garantizar que nada esté por delante de la salud y seguridad de las personas.
- Hacer de la seguridad una responsabilidad personal “al cuidarte a ti mismo” y cuidar a los demás
- Buscan ofrecer un lugar de trabajo con cero daños
- Mantener la responsabilidad por las prácticas de salud y seguridad<sup>110</sup>

En 2016 reportaron una tasa de Frecuencia de Incidentes Incapacitantes en empleados del 0.6, lo que los coloca más cerca de su meta de 0.3 o menos para el 2020. Mismo reporte asegura que 95% de las operaciones de Cemex no tuvieron ni fatalidades ni incidentes incapacitantes durante el año.

---

<sup>110</sup> Cemex, *Estrategia integrada para un mejor futuro 2016*, pp. 19

También en 2016, la Tasa de Lesiones Registrables de la cementera continuó disminuyendo, hasta alcanzar 4.1, en comparación con el 4.5 en 2015 y 5.6 en 2014. Dos regiones y 13 países redujeron su tasa registrable de frecuencia de incidentes y seis países mantuvieron una tasa cero. Además, la Tasa de Ausencia de Empleados por Enfermedad para Cemex mejoró de 2.1 a 1.8 en 2016.

Un ejemplo en el mismo año fue “*Combatiendo la fatiga*” el equipo de operaciones en Malasia adoptó medidas robustas para minimizar los accidentes en carreteras que suceden cuando los choferes están cansados físicamente. Además de controlar el número de horas que trabajan, su sistema de control de fatiga incluye una habitación con aire acondicionado y camas en donde los choferes pueden dormir o tomar una siesta si lo requieren.

Parte del programa fue instalar un escáner biométrico de reconocimiento facial en la puerta para recabar información sobre el uso que se da a esta habitación, para su posterior análisis. Para su período de prueba, se eligió la planta de concreto más activa en Malasia como el primer lugar donde probar este sistema, diseñado para garantizar que el equipo tenga el descanso apropiado.<sup>111</sup>

Sin embargo, el sector presenta otros retos en materia laboral que están relacionados con la salud y seguridad ocupacional, el trabajo informal, la estacionalidad en los empleos y la rotación del personal.

En la encuesta de Responsable señala que el 80% de los consumidores, opina que, en comparación con los otros sectores, el de la Construcción es el que presenta mayores problemas para mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores.

Para las empresas del sector de la Construcción, las 3 temáticas de recursos humanos que más influyen son:

---

<sup>111</sup> *Ibíd*em pp.25

1. La salud y seguridad en el trabajo mencionado por más del 75% de los encuestados.
2. La capacitación en nuevas técnicas de construcción más ambientalmente responsables (49%), (Lo que demuestra que el sector está dando un giro más responsable en su oferta)
3. Empleos no garantizados debido a que son por proyecto (31%) y por ende dar perspectivas de crecimiento y planes de carrera a los colaboradores (31%).<sup>112</sup>

Ante estas dificultades Cemex entiende que entre más se atiende al personal más productividad tendrá, la empresa toma a sus empleados como ventaja competitiva, desde los puestos operativos, no ejecutivos y ejecutivos.

“Fomentamos el crecimiento profesional de nuestra gente, ayudándoles a cumplir con sus metas laborales. Para ello, brindamos a nuestros empleados oportunidades continuas de capacitación y desarrollo, con el propósito de que trabajen con más inteligencia, seguridad y eficiencia.

En el 2014, aproximadamente 23,500 empleados cursaron un promedio de 28.25 horas de programas dirigidos por un instructor sobre temas como liderazgo, salud, seguridad y desarrollo de habilidades comerciales. Para complementar nuestros esfuerzos de formación en sitio, más de 7,000 empleados tomaron cursos de capacitación en línea a través de nuestro sistema de gestión de aprendizaje en línea (Cemex Learning). Asimismo, proporcionamos a nuestros empleados tareas que fomentan su crecimiento personal y profesional, facilitan el intercambio de mejores prácticas y fortalecen nuestra cultura corporativa”.<sup>113</sup>

Ya para el 2016 dedicaron más de 575,000 horas a capacitación de los empleados, lo que representó US\$24.7 millones invertidos, así como US\$1.1 millón en becas para 280 empleados y otros 260 cursos de capacitación.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp.29

<sup>113</sup> Cemex, *Este es un gran momento para formar parte de CEMEX 2014*, pp.12

<sup>114</sup> ídem

Otro programa estrella es el ACHIEVE el cual está dirigido específicamente a los gerentes más destacados y a los directores recién nombrados. Compuesto por dos pilares—el enfoque al cliente y la capacidad de liderazgo—está diseñado para ofrecer nuevas oportunidades de aprendizaje y para practicar las habilidades de liderazgo en proyectos de trabajo reales.

Una de las prioridades estratégicas de la compañía, es el enfoque al cliente, al ser un importante motor para fortalecer su ventaja competitiva hacia el futuro. Además de un cambio de cultura, ACHIEVE permite que se hagan contribuciones excepcionales en tres dimensiones:

- Creación de valor para la compañía
- Creación de valor para los clientes
- Valor inherente al proceso de aprendizaje y trabajo.<sup>115</sup>

Con dicha capacitación constante de los empleados en los distintos niveles aseguran cumplir con las expectativas de los clientes y Cemex con la continuidad de sus programas cubre el tercer problema de la industria “Cumplir con las exigencias del cliente” y hasta cierto punto el cuarto “Capitalización, financiamiento y Retorno sobre la Inversión (ROI)”

En el reporte de sustentabilidad de 2014 aseveran que al mejorar la capacidad de dar servicio a sus clientes lograron cuatro metas en específico:

- 1 Cubrir a todo el ciclo de Gestión de Relaciones con Clientes desde la cotización hasta la facturación y monitorear todas las interacciones con clientes.
- 2 Optimizar los recursos de logística para mejorar visibilidad y reducir los costos de producción y de entrega.
- 3 Agilizar el proceso para cumplir con los tiempos de entrega en línea o de manera autónoma.

---

<sup>115</sup> Cemex, *Estrategia integrada para un mejor futuro 2016*, pp.28

4 Enfatizar la optimización de costo del producto cumpliendo con los requisitos de la industria.<sup>116</sup>

Otro punto fundamental que Cemex busca es estar presentes en mercados que ofrezcan rentabilidad a largo plazo.

“Participamos en mercados en los cuales podemos dar un valor agregado a nuestros empleados, clientes y grupos de interés. Operaremos únicamente en aquellos mercados que ofrezcan rentabilidad a largo plazo.”<sup>117</sup>

Este es un punto importante a destacar, la rentabilidad a largo plazo y el retorno de inversión. Por lo menos Cemex en su estrategia de negocio tiene bien identificado que el desarrollar productos sostenibles le asegura estar a la vanguardia en innovación, pero lo más importante asegura ofrecer productos que las megatendencias dictan.

Según el estudio “*La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*” no solo el medio ambiente es el concepto más importante para el sector, sino que también es la principal razón por la que más del 60% de las empresas encuestadas trabajan en RSE y da respuesta al último problema del sector *Destrucción de la biodiversidad y modificación del paisaje*.

Cemex en su reporte de sustentabilidad de 2014 menciona que uno de los principales retos a enfrentar es la urbanización “Más de la mitad de la población del mundo vive en ciudades, y está previsto que el número de personas viviendo en áreas metropolitanas casi se duplique a más de 6 mil millones para el año 2050. Las ciudades deberán proporcionar soluciones a los retos creados por el creciente número de personas que dependerán de ellas para vivir, trasladarse, trabajar e interactuar.”<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Cemex, *Este es un gran momento para formar parte de CEMEX 2014*, pp.14

<sup>117</sup> ídem

<sup>118</sup> Ibídem pp.18

Y por ello se debe de trabajar en soluciones sostenibles que cubren las siguientes características y que correspondan a lo que exigen las megatendencias.

- Fortaleza y durabilidad
- Bajo mantenimiento
- Asequibilidad
- Resistencia al fuego
- Baja conductividad de calor
- Producción y uso local
- Menor absorción de calor solar
- Manejo de agua

Estas megatendencias que se describirán más adelante corresponden a cuatro temáticas a resolver:

- SOCIAL: Pobreza, desigualdad de ingresos, envejecimiento poblacional y desempleo.
- ECONÓMICO: Crecimiento poblacional incesante y urbanización.
- AMBIENTAL: Cambio climático, escasez de recursos y pérdida de biodiversidad.
- GOBERNANZA: Una creciente expectativa de que el sector privado actúe de manera responsable y proactiva<sup>119</sup>

Sentado esto, es bastante claro que Cemex al incluir a la sustentabilidad en su estrategia de negocio y girar en torno a ésta responde a satisfacer las tendencias del sector que le asegurará seguir jugando en la contienda del mercado de la construcción.

Principalmente porque la creciente población a nivel mundial impacta directamente a la cadena de valor de la construcción. De acuerdo al Instituto Europeo del Rendimiento de los Edificios (BPIE en inglés), la disponibilidad de

---

<sup>119</sup> Cemex, *Estrategia integrada para un mejor futuro 2016*, pp.15

energía, los cambios demográficos, la revolución tecnológica y la era digital, así como la mitigación del cambio climático, retarán a la cadena de valor de la industria de la construcción de varias formas:

- Mayor interés entre los consumidores por tecnologías de construcción innovadoras.
- Menor demanda de nuevas construcciones y mayor demanda por las propiedades ya existentes.
- Crecimiento de los procesos de construcción industrializados y prefabricados.
- Mayor demanda de viviendas que sean flexibles, más pequeñas, permanentes y en donde puedan vivir varias generaciones.
- Proliferación de proveedores de energía y de servicios de generación de energía (por ejemplo, precios adaptados a costos, energía verde, servicios de confort, etc.)
- Aumento en la generación de energía renovable en los propios edificios.
- Interacción de los edificios con el mercado energético (respuesta a la demanda, almacenamiento de energía y generación de energía)
- Demanda de técnicas de renovación asequibles.
- Uso compartido de edificios (por ejemplo, oficinas, hoteles y edificios residenciales).<sup>120</sup>

Lo que trae como resultado aumento en la demanda de productos y soluciones de construcción sostenibles y resilientes gracias a que la industria cementera es la responsable de entre el 25% y el 40% del uso total de energía, 30% del uso de materias primas, entre 30% y 40% de las emisiones de gases efecto invernadero, y entre 30 y 40% de la generación de residuos sólidos.

Según la encuesta realiza al sector por parte de la Agencia Responsable, aunque la utilización de materias primas altamente contaminantes, es el tema menos importante dentro del sector mexicano, un 90% de las empresas considera que la obtención de materiales más amigables con el medio ambiente es una oportunidad de negocios.

---

<sup>120</sup> *Ibíd*em pp. 16

Asimismo, la gestión de residuos peligrosos, así como la reducción del consumo de energía, son los otros dos temas que no son importantes para el sector. Pero el hecho de implementar estrategias de recuperación y valorización energética (78%) e invertir en tecnologías que disminuyan las emisiones de CO2 (80%) fueron evaluados también como una oportunidad de negocios.<sup>121</sup>

Sin embargo, existen otras temáticas que para el sector en general no han presentado más avances a pesar de resultar importantes para la industria. Como, por ejemplo, la reducción del consumo de agua en procesos industriales es considerado como el tema menos avanzado en el sector, asimismo la adopción de medidas preventivas y correctivas en torno a la contaminación del agua, el aire y el suelo.

Conforme a lo que respondieron las empresas al estudio de Responsable, el 57% respondió que el desarrollo de proyectos relacionados con la eco-construcción es el asunto más débil dentro de sus empresas mientras que para el sector este porcentaje sube a 69%.<sup>122</sup>

Por otro lado, la creación e implementación de estrategias orientadas a la preservación y/o compensación de la biodiversidad por la modificación del paisaje (hidrología, hidrobiología) es el segundo tema más débil en términos de avance dentro de las empresas con el 56% mientras que para el sector representa un 73%.

Por último, pero no menos importante, el 56% de las empresas encuestadas considera que su cadena de suministro no tiene un buen avance en términos de medio ambiente.

Contrario a lo que el sector de construcción en México cree que son oportunidades de negocio o temáticas que las mismas empresas no han resuelto por falta de interés o por no ser consideradas como problemas de gran

---

<sup>121</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp.29

<sup>122</sup> Ídem



impacto en sus operaciones, Cemex ha ido en la vanguardia en ofrecer productos sostenibles que respondan a las nuevas necesidades del mercado, como lo plantea en su último reporte de sustentabilidad (2016) donde exponen un portafolio cada vez más innovadores y con beneficios tangibles como :

- Resilia: Concreto de fibra reforzada con gran fuerza y ductilidad, que puede sustituir refuerzos de acero en concreto.
- Hidratium: Concreto de curado interno que tolera condiciones extremas (viento, calor, luz solar directa) a través de mecanismos de sellado, retención de agua y baja contracción.
- Insularis: Solución 100% de concreto para el aislamiento térmico, aislamiento acústico y resistencia al fuego que elimina los puentes térmicos.<sup>123</sup>

Además de también ofrecer una serie de servicios de construcción sostenible como:

- Certificación en edificación sostenible (LEED, BREEAM, etc.)
- Materiales sostenibles y desarrollo de soluciones
- Arquitectura bioclimática
- Certificación en construcción y sello de calidad ecoperando™
- Ingeniería en eficiencia energética
- Consultoría en desarrollo urbano<sup>124</sup>

Un ejemplo donde se unió salvar al medio ambiente y la aplicación de materiales en pro de este fue en la revitalización de las costas de manglares en la Isla Rhizolith.

Los manglares juegan un papel vital para estabilizar las costas, pero su reciente devastación presenta un desastre inminente para sus habitantes. Así la ingeniosa solución diseñada en colaboración con APTUM Architecture y la

---

<sup>123</sup> Cemex, *Estrategia integrada para un mejor futuro 2016*, pp.34

<sup>124</sup> Ídem

Universidad de Syracuse, utilizó el concreto de especialidad, para revitalizar bosques de manglares y evitar inundaciones en las áreas urbanas.

La solución consiste en un mosaico de estructuras de concreto flotantes con una “cabeza” y una “aleta” que funciona como semillero de manglares. La cabeza fue hecha a mano con un concreto ligero, más ligero que el agua, que le permite flotar a pesar de los agujeros que contiene el diseño de la estructura. La aleta—que fue diseñada para funcionar como un hábitat marino y ofrece refugio para peces y una superficie para percebes—fue construida con cemento dúctil de alta resistencia.



Figura 3. Isla Rhizolith, Revitalización de las costas de manglares Fuente: Cemex, Estrategia integrada para un mejor futuro 2016, pp.36

El proyecto Isla Rhizolith fue probado en Cartagena, Colombia, donde se construyó un prototipo que se presentó durante la Reunión del Concreto 2016. Los datos provenientes de este piloto, ofrecieron información para la construcción de nuevos prototipos que serán probados más adelante a medida que la investigación continúe en dos sitios adicionales en Colombia<sup>125</sup>

Son diversos los ejemplos donde se combinan los productos sostenibles de la cementera con ayuda al medio ambiente o la comunidad, ya sea la construcción de hogares o vivienda asequibles, edificios energéticamente eficientes, la utilización de energía eólica en sus operaciones, reducción de CO<sub>2</sub>, uso

---

<sup>125</sup> Ibídem pp.36

responsable del agua o el buen manejo de residuos tóxicos, todos corresponden a cuatro ejes que a su vez coinciden con cuatro de las cinco problemáticas a resolver dentro del sector:

Gente: Valorar a nuestra gente como nuestra principal ventaja competitiva.

Clientes: Ayudar a nuestros clientes a lograr el éxito.

Sustentabilidad: Asegurar que la sustentabilidad sea parte integral de nuestro negocio.

Mercados: Estar presentes en mercados que ofrezcan rentabilidad a largo plazo.<sup>126</sup>

Para Cemex la sostenibilidad forma parte integral del negocio así que ésta empieza con su Consejo de Administración y se extiende a todo lo ancho de la organización. Su Comité de Sostenibilidad está conformado por tres miembros del Consejo y reporta directamente al Consejo de Administración, (se creó en 2015 marzo) al igual que los Comités de Auditoría y de Prácticas Societarias y Finanzas.

Cuenta con el apoyo del equipo Corporativo de Sostenibilidad, que reporta a un miembro del Comité Ejecutivo. Para garantizar que la sostenibilidad esté completamente integrada en la estrategia de negocio, cuentan con coordinadores en cada una de las regiones geográficas en las que CEMEX opera.

De forma paralela, su Red Funcional Global de Sostenibilidad trabaja para implementar las principales iniciativas de sostenibilidad en todos los países y líneas de negocio.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Cemex, *Este es un gran momento para formar parte de CEMEX 2014*, pp.11

<sup>127</sup> Cemex, *Estrategia integrada para un mejor futuro 2016*, pp.42

## ESTRUCTURA EN LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD<sup>1</sup>

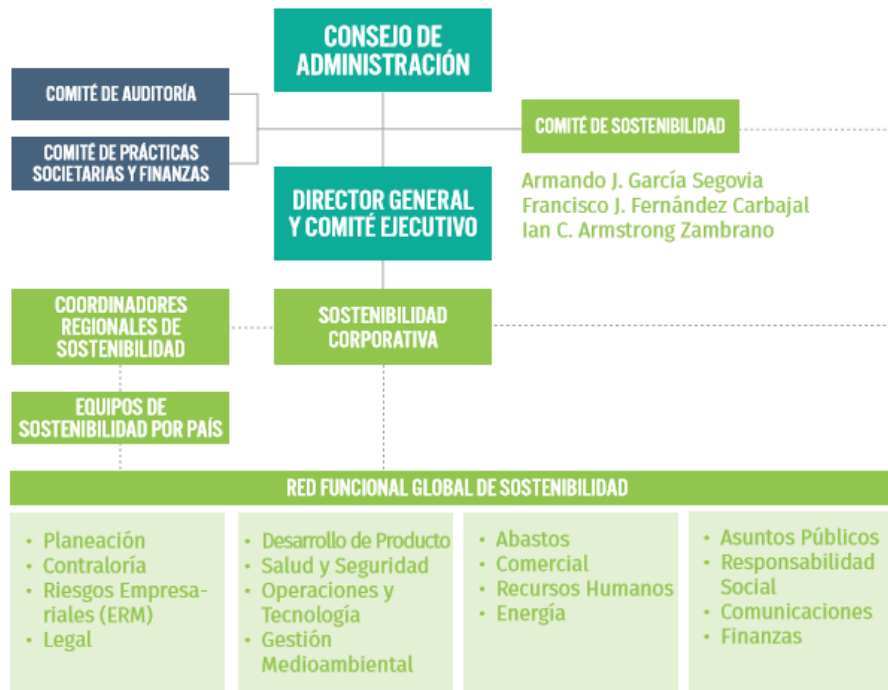


Figura 4. Estructura en la gestión de la sustentabilidad, Fuente: Cemex, Estrategia integrada para un mejor futuro 2016, pp.42

El Comité de Sostenibilidad del Consejo de CEMEX se reúne trimestralmente para evaluar y establecer los lineamientos que guían los esfuerzos de sostenibilidad de la empresa y son poseen el deber de:

- Verificar que el desarrollo sostenible esté integrado en la estrategia de CEMEX de corto y largo plazo.
- Apoyar al Consejo ante los accionistas, en las responsabilidades relacionadas con las políticas y prácticas referentes al crecimiento sostenible de nuestra compañía.
- Promover el Modelo de Sostenibilidad de CEMEX, sus prioridades e indicadores clave de desempeño.
- Evaluar la efectividad de las iniciativas de sostenibilidad y el progreso de su implementación.

- Guiar al Director General y al Comité Ejecutivo sobre las principales decisiones estratégicas de sostenibilidad.<sup>128</sup>

Lo que también forma parte de este todo son las certificaciones ganadas y los compromisos adquiridos con organismos que velan lo que engloba la sustentabilidad. Cemex en las versiones del 2014 y 2015 de sus reportes de sustentabilidad hacen hincapié a las siguientes:

Carbon Disclosure Project (CDP): En 2014, la CDP denominó a Cemex como una de las mejores empresas de América Latina en cuanto a la divulgación de datos de cambio climático, para el 2015 repite la fórmula y la compañía entró al ranking de las empresas líderes en la en la divulgación de datos ambientales y desempeño en emisiones de CO2.

El Índice de Sustentabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores: Desde su creación en el 2011, Cemex ha sido una de las aproximadamente 30 empresas que forman parte de este índice.

Índice 100 Pacto Mundial: En 2014, Cemex fue la única empresa mexicana seleccionada para ser incluida en el Índice 100 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, un nuevo índice bursátil mundial que combina la sustentabilidad corporativa y el desempeño financiero. Para 2015 se mantuvo como la única empresa mexicana con este distintivo.

Por otro lado, los compromisos adquiridos con diversos organismos internacionales son los siguientes:

- Cemex ha seguido los lineamientos del GRI durante 8 años consecutivos. Entre 2008 y 2013 cumplió con el nivel de aplicación A+ del GRI-G3. Desde 2014 migraron a los lineamientos GRI-G4, utilizando la opción 'de conformidad' exhaustiva.

---

<sup>128</sup> Ídem

- Como signatario del Pacto Mundial de la ONU desde 2004, Cemex alinea sus operaciones y estrategias a los 10 Principios del Pacto y comunica anualmente su progreso al Nivel Avanzado.
- Sus reportes de Desarrollo Sostenible resaltan su compromiso y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030 de la ONU.
- Desde 2007, anualmente se ejecuta una auditoría independiente de sus principales indicadores de sostenibilidad.
- Como miembro fundador de la Iniciativa para la Sostenibilidad del Cemento (CSI) del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), operan en cumplimiento con sus lineamientos y protocolos.
- Desde 2008, Cemex trabaja con un Panel de Asesores Externo que da su opinión formal sobre sus procesos de reporte.
- En 2015 Cemex se unió al Acuerdo de París Adoptado por 195 países para Combatir el Cambio Climático.<sup>129</sup>

Otro punto a destacar en la integración de la sustentabilidad a su estrategia de negocio es la buena comunicación con sus distintos grupos de interés, como se muestra en el siguiente cuadro.

#### Definición de nuestro público meta

<b>Grupo de interés</b>	<b>Ejemplo de canales de comunicación</b>
Gerencia ejecutiva y empleados	Revistas trimestrales internas
Clientes y proveedores	Encuestas anuales de satisfacción del cliente
ONG´s y comunidades	Visitas continuas a las operaciones, convenios a nivel local, programas sociales, voluntariado
Analistas, inversionistas, accionistas	Reportes anuales financieros y de sostenibilidad
Gobiernos locales, nacionales y regionales, y organismos regulatorios	Discusiones continuas sobre políticas públicas
Instituciones académicas, asociaciones y cámaras	Grupos de trabajo continuos

Tabla 7. Fuente Cemex, Definición de nuestro público meta, Fuente: Construyendo un mejor futuro 2015, pp.46

<sup>129</sup> Ibídem pp.8

Responsable, en la encuesta 2013 (Panorama de la Responsabilidad Social en México), detectaron que el 54% de las empresas en general considera como indispensable el comunicar internamente en Responsabilidad Social. Sin embargo, dentro del sector de la Construcción, sólo el 39% de las empresas piensa de la misma manera.

En cuanto a la comunicación externa, las empresas del sector siguen la misma tendencia que en el estudio 2013, en donde es más importante (44%) que indispensable (33%) comunicar a nivel externo. Por otra parte, el hecho de que las empresas del sector de la Construcción consideren que es más indispensable comunicar a nivel interno que externo puede explicarse en función a que un 22% comentó que una de las mayores debilidades de la comunicación en RS es que sólo se comunican aquellos asuntos en los que las empresas se saben fuertes.<sup>130</sup>

Por lo que respecta a Cemex el tema de comunicación está bien posicionado tanto de manera interna como externa, o por lo menos los reportes de sustentabilidad y su estrategia de negocio así lo dan a conocer.

Su sitio web está diseñado de tal forma que la información es accesible para cualquier cibernauta, desde acerca de Cemex, productos, soluciones, sala de prensa y sostenibilidad, en esta última pestaña se desglosa todos los programas o esfuerzos que se han realizado en materia de vivienda, comunidades, medio ambiente y gestión social, además de que el sitio web se encuentra actualizado.

Cabe destacar que los reportes de sustentabilidad abarcan a todas las regiones donde opera Cemex, y el protagonismo de los diferentes países solo aparecen con distintos ejemplos y casos de éxito. Los reportes se encuentran disponibles desde 1997 hasta el 2016.

En 1997 y 1998 solo se publicaron dos tipos de reportes, el informe anual y el informe de desarrollo sustentable, ya para 1999 se sumó a la lista el reporte

---

<sup>130</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp.32

financiero de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y finalmente para 2016 se publicó un reporte integrado.

Básicamente con solo visitar el sitio web cualquier consumidor obtiene un amplio panorama de qué hace la empresa, su oferta comercial, sus políticas, todo lo que compete a sustentabilidad y así formar un criterio de la compañía a través de lo que comunica.

Definitivamente Cemex es uno de los mejores ejemplos en México de empresas basadas en la sustentabilidad, posee un nivel tan alto de madurez sobre el tema que sus últimos reportes de sustentabilidad han sido sometidos a evaluación por un panel externo de asesores.

Dicho panel a lo que respecta de su último reporte reconoce que Cemex ha ejecutado de forma exitosa la recomendación de realizar un reporte integrado en línea. Los analistas le presentaron a la empresa una lista de sugerencias y recomendaciones de mejora (las cuales se mencionan a continuación) para futuras ediciones con base en la metodología del International Integrated Reporting Council.<sup>131</sup>

Para el caso de *Gobernanza de la Sostenibilidad* el panel menciona que es positivo que los esfuerzos realizados en temas de Ética y Corrupción sean permanentes, pero les recomienda que más que enumerar el número de casos realicen un análisis y un reporte de las causas más significativas y tendencias en las acciones disciplinarias que se han implementado por violación del código de ética.

Si se habla de *diversidad*, en temas de inclusión de género el panel mantiene sus inquietudes respecto al lento progreso en el reclutamiento de mujeres y especialmente en la asignación de mujeres a puestos gerenciales.

---

<sup>131</sup> Comunicarse, Comunicación de Responsabilidad & Sustentabilidad Empresarial, *Cemex convoca a un Panel de especialistas para evaluar su gestión sostenible*, <http://comunicarseweb.com.ar/noticia/cemex-convoca-un-panel-de-especialistas-para-evaluar-su-gestion-sostenible> (Consultado 20.04.17)



El grupo de especialistas le recomienda a Cemex que analice los obstáculos directos e indirectos que podrían estar impidiendo el progreso en esta área. Adicionalmente, instan a la compañía a que considere nombrar a mujeres debidamente calificadas al Consejo de Administración, donde actualmente no participa ninguna.

Lo que respecta a *inclusividad* de grupos de interés, el panel valora que la empresa busque incluir a una gran cantidad de grupos de interés a lo largo de distintas geografías (19,000 grupos). Esta cifra es 62% mayor que la encuesta anterior, aunque sólo recibieron 1,558 respuestas (menos del 10%). Por ello recomiendan que Cemex realice una encuesta más pequeña pero estadísticamente representativa.

Para temas un poco más delicados como *Derechos Humanos* los analistas aplauden que Cemex haya desarrollado una Política de Derechos Humanos, que integra los requerimientos básicos en materia de sostenibilidad.

Pero si se habla de *emisiones y otros temas ambientales* los asesores también reconoce que los esquemas para fijar los precios de carbono en las geografías en las que opera Cemex pueden constituir pasivos adicionales.

Aunque, al mismo tiempo, podrían proveer oportunidades e incentivos para mejorar los procesos de desarrollo de productos y de innovación. Esto lo subrayan por los altos niveles de consumo de combustibles alternos, en aquellas compañías que tienen mayor exposición a las regiones que han implementado esquemas para fijar los precios de carbono, como es el caso de Cemex.

Para el caso de la *biodiversidad* dichos especialistas reconocen que la empresa cuenta con un amplio portafolio de prácticas para proteger la biodiversidad, pero hace notar que Cemex podría mejorar en términos de su respuesta a inquietudes de la comunidad derivadas del uso del suelo y el cambio en el uso del suelo antes de vender en zonas nuevas.

Un tema igual de importante que los anteriores, pero menos controversial es la *cadena de suministro*, el panel le aconseja a la dirección que identifique a los proveedores más importantes, no en términos de volumen, sino en términos del riesgo potencial que pudieran representar para la reputación de CEMEX.

Finalmente, en cuestión de *impacto social* el panel de especialistas recomienda a Cemex incluir, en futuros reportes, los resultados de las transformaciones que se han dado en estas comunidades, así como ejemplos que ilustren la participación de la compañía en lugares específicos.

También recomiendan a la compañía que integre un archivo sobre los conflictos reportados en la relación entre la empresa y las comunidades a las que sirve, incluyendo información sobre cómo se han resuelto los conflictos.

En efecto todas las recomendaciones hechas por los asesores y el análisis que hacen año con año han hecho de los reportes de sustentabilidad de Cemex, un ejemplo para otras empresas del mismo y otros sectores.

Y no solo los reportes sino todas las acciones ejecutadas por la empresa, Cemex es el ejemplo perfecto de que la sustentabilidad se puede vivir como modelo de negocio, y lo han hecho desde hace 20 años.

Han integrado a la sustentabilidad en su estrategia de negocio, y sobre todo han entendido tan bien a las megatendencias de su sector que han creado productos que se ajustan a ellas, y los han colocado como líderes de la industria, independientemente del oligopolio en que vive la industria.

A nivel comunicación es muy abierta, toda la información está disponible en línea, procuran siempre estar en contacto con sus grupos de interés y cubren perfectamente los 4 ejes de la responsabilidad social; cuidado del medio ambiente, relación con proveedores, invierten en el desarrollo de su plantilla laboral y en el cuidado de su relación con la comunidad.

Cemex ¿nació bajo la filosofía de la sustentabilidad? Muy probablemente no, pero se ha adaptado perfectamente a ella y ha entendido sus beneficios tanto tangibles e intangibles y como incluirlo en su estrategia de negocio para

colocarlos como líderes de la industria y como ejemplo de muchas empresas a nivel de sostenibilidad.

Para concluir este caso de éxito es importante recalcar que el 79% de las empresas del sector cuentan con acciones de responsabilidad social o relacionadas con el desarrollo sostenible, pero solo el 54% de ellas tiene menos de 4 años trabajando en RSE, es decir en general es un sector, por lo menos en México, con una madurez baja, donde los consumidores aún están poco informados sobre lo que hacen las compañías en materia de responsabilidad social tanto en el sector como en sus propias empresas, y aunque están ganando conciencia sobre la sustentabilidad no es la suficiente para dejar de verla como un gasto innecesario, sin embargo irónicamente el líder del sector, Cemex, la entiende perfectamente.

## 3.2 HERDEZ

Herdez, empresa familiar mexicana fue fundada en 1914 en la Ciudad de Monterrey, en sus inicios comenzaron como una distribuidora de productos de tocador y artículos para el cuidado personal, ya para 1950 la compañía se posicionó como una de las empresas de distribución líderes en el país, comercializando a nivel nacional una gran diversidad de marcas y productos en México y otros países, para ese momento su tamaño de operaciones y ventas ya había duplicado.

En 1991 se constituye como Grupo Herdez, S.A. de C.V. y se realiza la primera oferta pública de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, en ese mismo año adquieren Grupo Búfalo y Pescados de Chiapas, con esta última adquisición la empresa incursionó en la categoría de atún.

19 años después amplían su portafolio al comprar Don Miguel y Fresherized Foods en 2010 y 2011, respectivamente. En dicho periodo Grupo Herdez se asocia con Aires de Campo, para comercializar productos orgánicos en México.

Finalmente la compañía en 2013 se apropia de Grupo Nutrisa, lo que significa expandirse a la categoría de alimentos congelados, y posicionándolos como líderes del creciente segmento de salud y bienestar en México. Dos años después suman los activos de Helados Nestlé a la división de congelados, llegando al segmento de niños y adultos.<sup>132</sup>

De esta forma Grupo Herdez se convirtió en una empresa líder en el sector de alimentos procesados y en el segmento de helado de yogurt en México, y al mismo tiempo uno de los líderes en la categoría de comida mexicana en Estados Unidos.

Esta compañía durante los más de 100 años de vida se ha regido bajo los siguientes valores:

---

<sup>132</sup> Herdez, *Historia* <http://grupoherdez.mx/about-us/historia/> (Consultado el 06.04.17)

- Honestidad
- Orientación a Resultados
- Trabajo en Equipo
- Confianza

Su misión “Poner al alcance de los consumidores alimentos y bebidas de calidad, con marcas de prestigio y valor crecientes” mientras que por visión “Consolidarse, crecer y posicionarse como una organización líder en el negocio de alimentos y bebidas, reconocida por la calidad de sus productos y por la efectividad de sus esfuerzos orientados a asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus consumidores, en un marco de atención y servicio competitivos para sus clientes, bajo estrictos criterios de rentabilidad, potencial estratégico y sustentabilidad.”<sup>133</sup>

Y es que la sustentabilidad como parte de su estrategia coloca a Herdez dentro del 85% de las empresas de la industria alimenticia que cuenta con acciones de responsabilidad social o relacionadas con el desarrollo sustentable. Aunque el 50% de las empresas que operan en México tiene menos de 4 años trabajando en la RSE, Herdez tiene un camino de más de 10 años recorrido, y otros tantos más cuidando la relación con sus grupos de interés, empleados e invirtiendo en innovación.

Su estrategia de negocio está orientada al crecimiento sostenible, responsable y rentable y se vincula a la organización con sus grupos de interés, coordinando, apoyando y dando seguimiento a la implementación de las acciones generadas por los sus cuatro comités:

- Comité de medio ambiente: Busca dar cumplimiento al compromiso de generar productos alimenticios de alta calidad, evitando afectaciones al medio ambiente mediante el uso eficiente y sustentable de los recursos energéticos y naturales.

---

<sup>133</sup> Herdez, *Trazamos Nuevas Rutas, Informe anual integrado 2013 financiero y de sustentabilidad*, 2013 pp. 7

- Comité de ética y transparencia: Establece políticas, actualizaciones al Código de Ética y da seguimiento a las quejas y sugerencias recibidas.
- Comité de calidad de vida: Proporciona un entorno laboral donde los colaboradores desarrollen al máximo sus capacidades personales y profesionales.
- Comité de vinculación con la comunidad: Busca construir relaciones armónicas y de largo plazo con las comunidades en las que operan, a través de acciones que mejoren la calidad de vida de sus habitantes.<sup>134</sup>

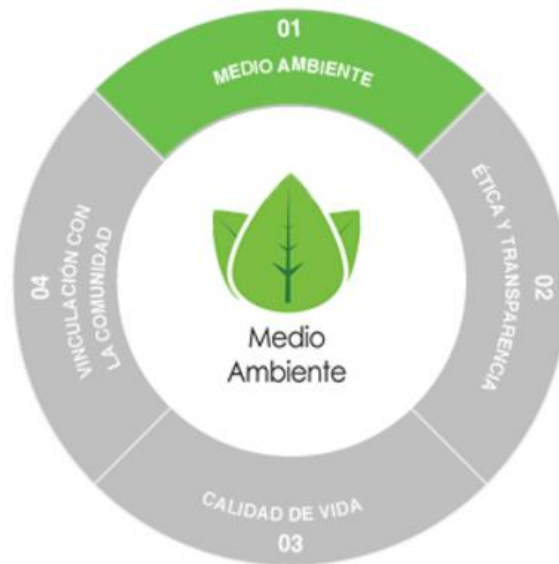


Figura 5. Comité de Sustentabilidad, Fuente: Página Web Herdez

Sentado lo anterior, a lo largo de este apartado se plantearán los principales problemas de la industria alimenticia y con base a los últimos reportes de sustentabilidad disponibles e información pública de Herdez se buscará vislumbrar si sus esfuerzos están atendiendo a las necesidades de su sector.

<sup>134</sup> Herdez, *Sustentabilidad Comité*, <http://grupoherdez.mx/sustentabilidad/comites/> (Consultado el 27.04.17)

Según la Agencia Responsable en su último reporte sobre *La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, los cinco temas primordiales en la industria son:

1. Calidad y seguridad fitosanitaria de los alimentos 52%
2. Transparencia sobre el origen y/o características de los alimentos y bebidas 48%
3. Desarrollo de proveedores locales 42%
4. Obtención de distintivos y certificaciones del sector (de calidad, comercio justo, orgánicos, denominación de origen, entre otros) 41%
5. Uso de ingredientes y/o sustancias nocivas para la salud 36%

Además el involucramiento en temas de productos orgánicos, la reducción de gases de efecto invernadero, en procesos de la empresa y derivados de la agricultura en la cadena de valor; así como el fomento a la creación de cooperativas de agricultores y pequeños productores locales, son considerados como los temas menos importantes en el sector mexicano.<sup>135</sup>

También, la industria de alimentos y bebidas es una de las más importantes a nivel mundial, no sólo porque de ella depende la seguridad alimentaria de millones de personas, sino también porque repercute de manera significativa en la agricultura, la industria química, el transporte, así como en el abastecimiento y la comercialización tanto de los productos elaborados como de las materias primas. Con base en lo anterior, el papel de la Responsabilidad Social para responder ante los impactos ambientales, laborales y de salud pública que enfrenta el sector, especialmente en México, es fundamental.

Por otro lado a nivel internacional, los retos destacados son el cambio climático, las condiciones laborales de los jornaleros agrícolas, los derechos humanos de mujeres y niños, el uso de la tierra y del agua, así como la transparencia.<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp.16

<sup>136</sup> *Ibidem* pp.14

Grupo Herdez plantea que su desempeño operativo y financiero debe ir de la mano de la sustentabilidad, pues es ésta la única manera de asegurar la permanencia de la compañía en el largo plazo.

Por medio de sus estrategias basadas en la responsabilidad social empresarial buscan generar valor para al negocio, por lo cual han concentrado sus esfuerzos en acciones relevantes para beneficio de sus grupos de interés.

Dicha estrategia se apoya en cuatro pilares:

- i) ética y transparencia
- ii) medio ambiente
- iii) calidad de vida
- iv) vinculación con la comunidad<sup>137</sup>

El objetivo es generar ahorros en sus procesos operativos y administrativos. Además, han destinado recursos para mejorar sus procesos y mantener tecnología renovada que soporte su crecimiento. Desde los años 80 y 90 el grupo ya ejercía esfuerzos en materia de responsabilidad social, ética y transparencia dándole a la segunda generación de la familia Hernández todos los precedentes para que la sustentabilidad formara parte de su modelo de negocio.

Actualmente el Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno en el Grupo y su Presidente es también Director General. El Consejo se reúne trimestralmente y cuenta con órganos intermedios encargados de vigilar la gestión y ejecución de los objetivos de la Compañía. Durante las sesiones del Consejo se presenta un reporte de desempeño en materia de sustentabilidad, el cual contempla el desempeño ambiental y los indicadores de calidad de vida para los colaboradores.

---

<sup>137</sup> Herdez, *Trazamos Nuevas Rutas, Informe anual integrado 2013 financiero y de sustentabilidad, 2013* pp.23



Sin duda esta filosofía proveniente desde sus fundadores se ve reflejada en la experiencia respecto al trato de sus empleados, proveedores y comunidad. Tan solo en 2013 invirtieron \$6 millones en capacitación para sus colaboradores, un año después la cifra aumentó a \$8.7 millones y en 2015 se mantuvo en \$8.3 millones.

El procurar y mantener actualizados a sus colaboradores es una prioridad y ventaja competitiva, por ello crean oportunidades de desarrollo, lo que implica evaluaciones continuas y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados.

Como parte de los proyectos de mejora que surgieron a partir de la última encuesta de clima organizacional, en 2015 se concentraron en los proyectos de liderazgo y cultura organizacional. El primero de estos proyectos fue la Brigada de Liderazgo, con una duración proyectada de dos años, este programa busca fortalecer el papel que juegan los líderes de la organización en la creación de una cultura de liderazgo homogénea, basada en la responsabilidad y los resultados.<sup>138</sup>

Por otro lado, mediante su Política de Equidad de Género promueven la igualdad en su plantilla asegurando el mismo salario inicial y oportunidades a mujeres y hombres. En 2015 reportaron que el 43% de sus colaboradores son mujeres y el 57% restante hombres, aunado a esta política, la compañía no cuenta con personal subcontratado y ofrecen planes de retiro en beneficio de todo el personal de confianza, que al cierre del año 2014 ascendieron a \$178 millones de pesos.

Con la finalidad de impulsar el máximo potencial de su gente, el balance vida-trabajo también es prioridad. Por ello, han implementado un programa de horario flexible para quienes colaboran en sus oficinas corporativas, el cual

---

<sup>138</sup> Herdez, *Transformamos 2015 Informe anual integrado 2015, financiero y de sustentabilidad*, 2015 pp.27

complementa los horarios flexibles que ya aplican para madres y estudiantes en todas las localidades del Grupo.<sup>139</sup>

Otra manera de cuidar a su personal ha sido mediante el Programa de Alimentación Saludable, este programa es personalizado, gratuito, de monitoreo mensual y ofrece a los colaboradores planes de alimentación y ejercicio para mejorar su calidad de vida y desarrollar hábitos más saludables. En 2014, colaboradores en la Ciudad de México, San Luis Potosí y Estado de México perdieron un total de 1,957 kilos mientras que en 2015 la cifra fue de 1,612kilos.<sup>140</sup>

Herdez afirma que todas sus instalaciones y operaciones privilegian la integridad física de las personas, dándole preferencia a sus comisiones de salud, seguridad e higiene, como lo dicta la Ley Federal de Trabajo.

Sumado a los valores de la compañía, la ética y transparencia forman parte de los pilares de acción de la empresa. Por ello, su Código de Ética busca apegar a las leyes y regulaciones donde operan. Dicho código aplica de manera estricta y obligatoria a todo el personal, además de también aplicar a sus relaciones de negocio, asesores externos y prestadores de servicios. Sus cláusulas son sobre los siguientes temas:

- Prohibición de conflictos de interés.
- Rechazo absoluto a cualquier forma de soborno, discriminación y acoso.
- Negociación justa con clientes, proveedores, competidores y empleados.
- Neutralidad en política y religión, así como prohibición de donaciones a partidos políticos.
- Confidencialidad absoluta de las personas que realizan denuncias.

---

<sup>139</sup> Herdez, *100 Años Creando Nuestra Historia, Informe anual integrado 2014, financiero y de sustentabilidad*, 2014, pp.16

<sup>140</sup> Herdez, *Transformamos 2015 Informe anual integrado 2015, financiero y de sustentabilidad*, 2015 pp.28

Su Comité de Auditoría es el órgano encargado de notificar al Consejo de Administración cualquier falta a las políticas del Grupo.<sup>141</sup>

Reforzando la última cláusula la compañía pone a disposición de los empleados y proveedores un sistema de denuncia confidencial que ofrece tres canales formales de comunicación: Buzones en cada localidad, un correo electrónico (confianza@herdez.com) y la Línea “01800 CONFIANZA (01-800-266-342-692)”

Estos medios están disponibles las 24 horas del día, los 365 días del año. Los responsables de brindar asesoramiento a las quejas y denuncias son los jefes directos, directores, y las áreas de Legal, Recursos Humanos y Auditoría Interna. Todos ellos cuentan con el apoyo de un grupo de empresas agrupadas bajo el nombre Foro de Ética y Cumplimiento, donde se comparten experiencias, mecanismos de funcionamiento y mejores prácticas de gestión en temas de ética.<sup>142</sup>

A través de estos medios en 2013 se registraron y atendieron 55 incidentes, en 2014 hubo un total de 45, de los cuales el 89% fue resuelto, y en 2015 se recibieron 274 quejas y 64 denuncias, de las cuales 92% fueron resueltas, incluyendo tres casos de corrupción resueltos al 100%.

Cabe mencionar que para cada incidente se genera un registro de la acción resolutive, que va desde llamadas de atención hasta el despido por faltas al Código de Ética, por lo menos en 2014 diez colaboradores fueron dados de baja por incidentes relacionados con corrupción y en 2015 dos más por corrupción y uno por discriminación.

En lo que respecta a Derechos Humanos han implementado un programa para prevenir la corrupción en todos los niveles. En 2013 los colaboradores de áreas

---

<sup>141</sup> Herdez, Código de Ética Herdez, <http://grupoherdez.mx/sustentabilidad/codigo-de-etica/#> (Consultado el 23.05.17)

<sup>142</sup> Herdez, *Transformamos 2015 Informe anual integrado 2015, financiero y de sustentabilidad*, 2015 pp.29

clave como abastecimiento estratégico, gestión ambiental, legal, operaciones y recursos humanos, recibieron 135 horas de capacitación sobre derechos humanos. El programa fue impartido por la oficina regional para Latinoamérica y el Caribe del Pacto Mundial y el Centro IdeaRSE de la Universidad Anáhuac en México.

Muy de la mano de conductas de corrupción o discriminación está la relación con proveedores y con ella el tercer problema más importante de la industria “Desarrollo de proveedores locales”.

Según Responsable el 44% de las empresas del giro alimenticio encuestadas, considera que su cadena de suministro no es lo suficientemente eficaz en el desarrollo de temas ambientales, mientras que el 13% desconoce el nivel de avance. Lo que probablemente significa dos cosas o hay un exceso de confianza en el proveedor o aún no se está trabajando con ellos en este aspecto.<sup>143</sup>

Grupo Herdez, al menos reporta 3,464 proveedores de los cuales 2,175 pertenecen a la cadena de suministro. El valor monetario aproximado de los pagos efectuados a proveedores asciende a más de trece mil millones de pesos anuales.

En apoyo al desarrollo local, el 95% de su material de empaque y 88% de sus materias primas provienen de proveedores locales.

Los proveedores se seleccionan mediante la evaluación de sus operaciones. Para ello se consideran los siguientes aspectos: condiciones laborales, prácticas de responsabilidad social, desempeño financiero, comercial, operativo y técnico.

La empresa asegura constantemente verificar que los proveedores cumplan con los más altos estándares productivos. Además de promover la creación de una cadena de suministro sustentable a través del Código de Conducta para

---

<sup>143</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp.22

Proveedores (Difundido en enero del 2014), que contiene cláusulas sobre derechos humanos, corrupción y estándares laborales y ambientales, el cual es de observancia obligatoria en cada uno de sus contratos.<sup>144</sup>

Y es que para Herdez el que sus proveedores ofrezcan las mejores materias primas es sinónimo de ofrecer al consumidor final un producto de calidad. Y en este punto radica la mayoría de las problemáticas que rodea a la industria de manera global, la calidad de los alimentos.

Definitivamente dos de los sectores más presionados por las organizaciones civiles son la industria de la belleza y la de alimentos. Por lo menos lo que respecta a la última, el gran tema que la rodea, y principalmente por las generaciones recientes, ha sido el uso de transgénicos y como estos han impactado en la salud de la humanidad.

Por un lado, los plantean como la solución a la desnutrición y al hambre en el mundo y por otro como los causantes de la obesidad y enfermedades mortales como el cáncer y la diabetes. Sin duda este dilema ha hecho de la industria alimenticia una de las más criticadas y más sujetas a infinidad de estudios que avalen dichas teorías.

Por lo menos en México dos temas tan opuestos como la desnutrición y la obesidad se viven día a día. Cifras del 2015 correspondientes a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición afirman que 302 mil infantes menores de cinco años de edad presentan bajo peso, un millón 467 mil menores tienen baja talla y 171 mil tienen poco peso respecto a su altura<sup>145</sup>.

Sin embargo, el problema de salud pública que más atañe a México es la obesidad, lamentablemente la niñez mexicana es la más obesa a nivel mundial

---

<sup>144</sup> Herdez, *Cadena de Valor* <http://grupoherdez.mx/sustentabilidad/cadena-de-valor/> (Consultado 12.04.17)

<sup>145</sup> El Sol de México, *Persiste Desnutrición en México*, <https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/89848-persiste-desnutricion-infantil-en-mexico-senala-el-inegi> (Consultado el 9.05.17)

mientras que la población adulta ocupa el segundo lugar, según la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Pero no solo las enfermedades son las antagonistas en esta industria. Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés), “alrededor de un tercio de la producción de los alimentos destinados al consumo humano se pierde o desperdicia en todo el mundo, lo que equivale a mil 300 millones de toneladas al año aproximadamente”<sup>146</sup>

Asimismo, conflictos como siembra experimental transgénica, falta de apoyo a los proveedores locales, uso desmedido de pesticidas, alimentos con alto contenido de azúcares, sal y grasas hidrogenadas, uso de conservadores, publicidad engañosa y falta de claridad en etiquetados, han hecho de los alimentos orgánicos una tendencia en el mercado al ser “libres de todo”, elaborados bajo procesos naturales y por pequeños productores y por su puesto más *“healthy”*.

Sin duda parecen una mejor opción, pero su costo tiende a duplicarse o hasta triplicarse convirtiéndose inaccesibles para la mayoría de la población. De esto modo las empresas productoras de alimentos en serie como lo es Herdez tiene la obligación de responder a los otros tres problemas más relevantes del sector, la calidad y seguridad fitosanitaria de los alimentos, la transparencia sobre el origen y/o características de los alimentos y bebidas y el uso de ingredientes y/o sustancias nocivas para la salud.

Para ello, Herdez les ofrece a sus consumidores su política de calidad e inocuidad, la cual aplica a todas las etapas previas a la comercialización de sus productos:

- Desarrollo

---

<sup>146</sup> Conacyt, 2016 *¿Cuántos alimentos se desperdician en México?*

<http://www.conacytprensa.mx/index.php/sociedad/politica-cientifica/11471-cuantos-alimentos-se-desperdician-en-mexico> (Consultado el 29.04.17)

- Abasto
- Maquila
- Producción
- Distribución
- Transporte
- Servicio al cliente y consumidor

Por otra parte, la Gerencia de Aseguramiento de Calidad Corporativo es responsable de establecer y actualizar los lineamientos del Sistema de Aseguramiento de Calidad Corporativo, de difundir su contenido y de capacitar y verificar su cumplimiento a través de auditorías, las cuales se realizan por lo menos una vez al año.<sup>147</sup> Este sistema incluye:

1. HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points).
2. Buenas prácticas de laboratorio basado en los lineamientos establecidos en ISO/IEC 17025:2005.
3. Buenas Prácticas Sanitarias Agrícolas, para verificar el cumplimiento del uso de plaguicidas y límites máximos de metales pesados y otros contaminantes.
4. Buenas prácticas de manufactura.
5. Gestión de alérgenos.
6. Control de producto no conforme.
7. Manejo Integral de Plagas.
8. Programas de Defensa alimentaria basados en PAS 96:2010 (medidas que minimizan la posibilidad de una contaminación intencional de los alimentos) .
9. NOM –251-SSA1-2009 “Prácticas de Higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios”.
10. ISO/TS 22002:2010 “Prerrequisitos operativos del Sistema de Inocuidad Alimentaria.

---

<sup>147</sup> Herdez, *Política de Calidad*, <http://grupoherdez.mx/sustentabilidad/politica-de-calidad/?lang=es/> (Consultado el 23.03.17)

Para atender los comentarios y necesidades de sus clientes y consumidores cuentan con varios puntos de contacto, entre los que destacan líneas 01 800, estudios de mercado ad-hoc, panel de hogares, tracking de salud de marca, estudios sensoriales, pruebas de concepto, pruebas de producto, pruebas de producto lanzado y presencia en redes sociales.<sup>148</sup>

En 2014 treinta y nueve productos de portafolio de Herdez fueron reconocidos como “Sabor del Año” por Global Quality Certifications México, mientras que otros 13 productos en Estados Unidos fueron reconocidos con el premio a la excelencia en innovación, creatividad y rentabilidad de la revista Progressive Grocer.<sup>149</sup>

Por lo que respecta al cuarto problema más representativo de la industria alimenticia en México, según la última encuesta de ResponSable, Herdez lo ha llevado bien, *La obtención de distintivos y certificaciones del sector*, así como su actualización lo han ejecutado de manera correcta a lo largo de su historia tanto en calidad de productos como comercio justo, denominación de origen, entre otros que veremos más adelante.

Esa misma actualización llevó al Grupo Herdez a reformular su portafolio con alimentos más saludables y a voltear a ver al segmento de los alimentos orgánicos, y sus últimas adquisiciones lo comprueban.

La compra de Grupo Nutrisa fue el inicio de buscar dirigirse a consumidores con hábitos de consumo más saludables, ahora podrían ofrecer alimentos orgánicos, helado de yogurt, superalimentos y suplementos alimenticios y deportivos.

Asimismo, en productos estables de anaquel mejoraron distintas fórmulas para vender productos reducidos en grasa, sodio y azúcar, tales como mermeladas, jarabes, gelatinas, salsa de soya, aderezos y mayonesas.

---

<sup>148</sup> Herdez, *100 Años Creando Nuestra Historia, Informe anual integrado 2014, financiero y de sustentabilidad*, 2014, pp.21

<sup>149</sup> *Ibidem* pp. 33



Sin duda la apuesta más evidente para competir en el mercado de los alimentos orgánicos fue la asociación con Aires de Campo, de esa manera incorporaron productos como harina de coco, jugo de manzana, leche entera y descremada, pasta integral, queso oaxaca, quínoa, vinagre y yogurt natural, y una línea de infusiones herbales con propiedades relajantes, digestivas y antigripales.

Estos cambios han ayudado al grupo a transformar su oferta, responder a los nuevos estilos de vida y a posicionarse como líderes en el segmento de salud y bienestar. Cabe destacar que durante el 2015 el 4% de las ventas totales de la empresa provinieron de esta categoría.<sup>150</sup>

En otro aspecto que le compete a la sustentabilidad como lo es la vinculación con la comunidad Herdez tiene muy claro hacia dónde debe de dirigir sus esfuerzos, y lo hace exclusivamente en el tema de la alimentación.

Una de sus cartas más fuertes es sin duda el programa Saber Nutrir, esta iniciativa nació en 2006 bajo el nombre de Herdez Nutre con el objetivo de mejorar los hábitos de alimentación en comunidades rurales. En 2012, el programa evolucionó a Saber Nutrir con la adición de desarrollar las capacidades de los beneficiados para mejorar la calidad de vida (cuyos mensajes deben estar alineados siempre entre sí) a e impulsar la economía local, además de enseñarles a utilizar sus recursos disponibles para una alimentación adecuada a largo plazo.

El programa beneficia a escuelas primarias (mediante jornadas de educación alimentaria que imparten nutriólogas certificadas) y comunidades rurales (por medio del modelo de seguridad alimentaria) en diez estados de la República Mexicana.

De esta forma pretenden que, con la capacitación, educación y el empoderamiento comunitario, contribuyan a combatir los problemas de nutrición detonados por la pobreza.

---

<sup>150</sup> Herdez, *Transformamos 2015 Informe anual integrado 2015, financiero y de sustentabilidad*, 2015 pp.20

La meta es brindar por año un millón de horas de educación alimentaria. En promedio más de 400 escuelas y 25 comunidades se ven beneficiadas cada periodo. Para monitorear la eficiencia de Saber Nutrir, semestralmente hacen un seguimiento del estado de nutrición de los niños y familias apoyadas.

Otra manera de retribuir algo a la comunidad desde 1987 fue la Fundación Herdez, esta tiene la misión de preservar la gastronomía mexicana y revalorar los alimentos básicos a partir de investigaciones en el campo antropológico, social, histórico e industrial.

Sus herramientas son la Biblioteca de la Gastronomía Mexicana, Museo Herdez y un centro de interpretación ubicados en el Distrito Federal. A través del programa editorial, Fundación Herdez recibieron el reconocimiento internacional “Memoria del Mundo de América Latina y el Caribe”, otorgado por la UNESCO, por el registro del libro “El Cocinero Mexicano”, que data de 1831.<sup>151</sup>

En 2015, la última de sus iniciativas fue la instalación del segundo Banco de Germoplasma en la Zona Mazahua, que permite la conservación de semillas y plantas regionales hasta por diez años. Esta acción también ayuda a proteger el patrimonio cultural y natural de la zona.

Estos esfuerzos materializados en el programa Saber Nutrir® y la Fundación Herdez representaron una inversión de \$59 millones de pesos en 2013 y \$42 millones en 2014, equivalentes al 2.8% de la Utilidad Neta de ese año.

Pero que es de una buena estrategia de sustentabilidad sin comunicarla, sin duda las fundaciones y programas generan datos y acciones que transmitir periódicamente, pero independientemente de ello Herdez tiene información accesible en su página de internet, como códigos, políticas y reportes de sustentabilidad que cualquier internauta puede consultar.

---

<sup>151</sup> Herdez, *100 Años Creando Nuestra Historia, Informe anual integrado 2014, financiero y de sustentabilidad*, 2014, pp.31

Hay que recordar que una de las industrias más vigiladas por las organizaciones civiles y la sociedad es la alimenticia, y no es fortuito que el 51% de las empresas del sector consideren que los consumidores están bien informados sobre las acciones de RS que se realizan.<sup>152</sup>

Por ello el tema de las certificaciones es indispensable comunicarlas. Herdez presume que antes de que se crearan las certificaciones ISO y FSSC para la industria, el grupo ya contaba con sistemas internos que ponían a prueba sus procesos asegurando la calidad e inocuidad de sus productos.

Durante los años 90 y 2000, el Grupo fue pionero en México en la certificación ISO 9000 para una planta de alimentos y un centro de distribución, además de recibir la primera certificación Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000) en Latinoamérica, la cual es reconocida por la Global Food Safety Initiative (GFSI).<sup>153</sup>

Herdez también cuenta con otros distintivos más populares entre las empresas de cualquier sector como el adherirse al Pacto Mundial, la mayor iniciativa de sustentabilidad empresarial a nivel global. Otorga la posibilidad de adoptar principios universales y de asociarse con las Naciones Unidas respecto a los grandes temas de desarrollo. La empresa firmó su participación voluntaria en noviembre de 2012.

Sin embargo, cuatro años antes recibía su primer distintivo de Empresa Socialmente Responsable, otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) que acredita a las empresas como una organización comprometida con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio.

Por otro lado, actualmente siete plantas del Grupo cuentan con la certificación Industria Limpia, otorgada por la PROFEPA la cual reconoce a las empresas

---

<sup>152</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp.18

<sup>153</sup> Herdez, *100 Años Creando Nuestra Historia, Informe anual integrado 2014, financiero y de sustentabilidad*, 2014, pp.26

que cumplen con la normatividad ambiental vigente y con el compromiso de mejora continua.<sup>154</sup>

Y finalmente el Índice Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores, el cual ha sido un punto de inflexión para muchas empresas que cotizan en bolsa para comenzar el camino hacia la sustentabilidad. Esta certificación se creó para dar seguimiento al mercado mexicano en temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo y Herdez calificó al índice en 2012.

En lo que respecta a otras certificaciones específicas del sector la empresa cuenta con el Business Alliance for Secure Commerce (BASC), BRC Global, Standard For Food Safety, ISO 9001, Norma Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010, entre otros.<sup>155</sup>

Sin duda, no solo es importante vigilar todo el proceso de producción de los alimentos, a los consumidores también les interesa saber que están haciendo las compañías por impactar menos al medio ambiente. Las empresas del sector Alimentación y Bebidas son las responsables de cerca del 25% de las emisiones de CO2 que se genera a nivel mundial como consecuencia de la actividad agrícola.

De ahí que el 69% de las empresas pongan más atención a la protección y cuidado del medio ambiente a través del desarrollo sostenible, según el estudio de Responsable.

Datos de la misma encuesta coloca a la reducción del consumo de energía, el respeto al principio 3R: reducir, reciclar y reutilizar, y la reducción del consumo de agua en procesos industriales, como los temas más atendidos del sector. Sin embargo, los menos considerados son el Eco-diseño y eco-concepción y los impactos ambientales relacionados con la logística y el transporte.<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup> Herdez, *Premios y Reconocimientos*, <http://grupoherdez.mx/sustentabilidad/premios-y-reconocimientos/> (Consultado el 23.04.17)

<sup>155</sup> Herdez, *100 Años Creando Nuestra Historia, Informe anual integrado 2014, financiero y de sustentabilidad*, 2014, pp.20

<sup>156</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp.21

En lo que respecta a Herdez cuentan con una política ambiental que busca favorecer la minimización de los impactos ambientales en sus operaciones y cadena de suministro.

Con base al Modelo de Administración Ambiental, definen como sus líneas de acción:

- Construcción de infraestructura para operaciones verdes, como los proyectos de cogeneración de energía con baja emisión de CO<sub>2</sub> a la atmósfera.
- Incremento en el uso de energías limpias y uso eficiente de los recursos actuales.
- Reducción del consumo de agua en los procesos.
- Aumento del porcentaje de reciclaje de residuos.<sup>157</sup>

Por lo menos en 2013 la compañía hizo una inversión de \$15 millones de los cuales casi \$6 millones se destinaron a actividades de prevención y gestión ambiental. Para 2014 la cifra de \$30 millones incluyó también la eliminación de residuos y reducción de emisiones y para el 2015 ascendió a \$32 millones la inversión.

Dichas inversiones se reflejan en el proyecto de generación de energía eólica ubicado en el Istmo de Tehuantepec, Oaxaca, que suministra energía a seis sedes, además esto ha permitido que sus procesos de producción usen los recursos naturales de manera eficiente; procurando la reducción y reciclaje de residuos para reincorporarlos en nuevas cadenas de producción.

Herdez también asevera que, como parte de la industria alimenticia, el agua es un recurso primordial y de alto consumo en los procesos productivos y sin embargo sus consumos son bajos en comparación con otras actividades comerciales, agrícolas y urbanas.<sup>158</sup>

---

<sup>157</sup> Herdez, *Política Ambiental*, <http://grupoherdez.mx/sustentabilidad/politica-ambiental/> (Consultado el 14.04.17)

<sup>158</sup> Herdez, *100 Años Creando Nuestra Historia, Informe anual integrado 2014, financiero y de sustentabilidad*, 2014, pp.28

También se jactan de no generar impactos relevantes directos o indirectos a la biodiversidad. De hecho, debido al riesgo que la pesca de atún representa para otras especies, asumen medidas de pesca responsable con apego a los lineamientos internacionales.

Herdez ha demostrado que basar sus operaciones en la sustentabilidad no representa un gasto sino una inversión a largo plazo, en 2014 reportaron un crecimiento en ventas neta del 9.5%, un año después dicha cifra se mantuvo en un 8.6% y sorprendentemente el 2015 las ventas llegaron a los \$16,356 millones, con un incremento de 14.2% en relación con el año anterior.

A todo esto, se puede decir que Grupo Herdez desde su fundación tuvo un gran compromiso con su gente y con la comunidad aleada, quizá en un principio no era tan evidente que era uno de los caminos de llegar a la sustentabilidad, pero definitivamente sentó las bases para lograrlo.

Aunque una de sus grandes fortalezas es la buena relación con su gente eso no ha sido motivo para frenar su evolución en todos los niveles, convirtiendo a la empresa en un líder del sector alimenticio mexicano.

En lo que respecta al sector, la presión de la sociedad civil, los constantes cambios en las regulaciones y consumidores más informados han obligado que las empresas pertenecientes a la industria evolucionen mucho más rápido que otras, sin embargo, en un país como México donde la prioridad de asegurar bajos costos de producción han dictado el desarrollo del sector, lo que ha provocado que éste no vaya al mismo ritmo de otros países.

### 3.3 HSBC

HSBC, Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, es uno de los bancos más reconocidos internacionalmente que nació bajo el concepto de ser un banco local que atendiera necesidades internacionales en 1865 en Hong Kong, China.

A lo largo de sus más de 142 años operaciones, sobrevivió a diversos cambios económicos y sociales en cada uno de los países donde se establecía, para finalmente posicionarse como unas de las instituciones bancarias líderes de la industria financiera.

En 1991, HSBC creó una nueva sociedad matriz llamada HSBC Holdings, para un año más tarde adquirir el total de Midland Bank y establecer su sede central en Londres. En 1998 adopta una marca unificada y comenzó a utilizar las siglas HSBC y el símbolo hexagonal en todos los lugares donde operaba (70 países y territorios de Europa, Asia, Oriente Medio y África, América del Norte y América Latina), con el fin de ser mejor reconocido por sus clientes, accionistas y empleados en todo el mundo.<sup>159</sup>

En México, Grupo Financiero HSBC cuenta con 974 sucursales, 5,595 cajeros automáticos y más de 16,000 empleados y con MXN 628,761 millones de activos reportados al 30 de septiembre de 2016<sup>160</sup>

Su misión es “Maximizar nuestro valor a clientes, colaboradores y accionistas con base en nuestra marca, nuestras fortalezas globales y conectividad internacional, sustentada en una cultura de óptimo desempeño y fuertes relaciones con clientes”. Y su visión en la región es “Ser el banco más eficiente

---

<sup>159</sup>HSBC, *Nuestra historia HSBC*, <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx/our-company/company-history> (Consultado el 16.04.17)

<sup>160</sup> HSBC, *Nuestra Historia en México*, <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx/hsbc-in-mexico> (Consultado el 16.04.17)

e integrado en América Latina basado en una plataforma de negocios y proposiciones consistentes a nivel regional”

Los valores de la organización son definidos de las siguientes maneras:

- Somos confiables.
- Defendemos lo correcto, cumplimos nuestros compromisos, somos resilientes y confiables.
- Somos responsables y resueltos, usamos nuestro criterio y el sentido común y empoderamos a los demás.
- Estamos abiertos a diferentes ideas y culturas.
- Nos comunicamos abiertamente, de manera honesta y transparente; aceptamos los desafíos y aprendemos de nuestros errores.
- Escuchamos y tratamos a las personas con imparcialidad, somos inclusivos y valoramos los diferentes puntos de vista.
- Estamos conectados de manera mutua, así como con los clientes, las comunidades y los organismos reguladores.
- Desarrollamos conexiones y, conscientes de los problemas externos, colaboramos internacionalmente.
- Nos importan las personas y sus progresos, demostramos respeto, brindamos apoyo y somos receptivos.<sup>161</sup>

Mientras que su estrategia de negocio va enfocada a ser una red de empresas que conectan en el mundo y una administración de capital y servicios minoristas a escala local. Aunque en su corazón ideológico no está planteada la sustentabilidad, como en los dos casos anteriores, si la consideran una prioridad estratégica.

---

<sup>161</sup> HSBC, *Nuestros Valores*, <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx/our-company/our-values> (Consultado el 20.04.2017)



A la cual han definido como “el equilibrio entre las consideraciones sociales, ambientales y económicas en las decisiones que tomamos para construir nuestro negocio a largo plazo”<sup>162</sup>

Su compromiso es la gestión de temas económicos, sociales y ambientales para lograr un crecimiento sustentable, donde accionistas y empleados construyan relaciones duraderas con los clientes y proveedores. Así como respetar el pago de impuestos y derechos en aquellos países en los que opera, e invertir en las comunidades para el futuro crecimiento.

Aunque no precisamente sean considerados “activos” HSBC identifica como “consideraciones no financieras” al negocio sustentable, temas ambientales, inversión en la comunidad y participación de los empleados, como el pilar de su estrategia.<sup>163</sup>

Sin embargo, no todo es color rosa en el sector financiero, día con día millones de personas confían su dinero en distintas instituciones bancarias y estas no siempre han tenido la mejor reputación, ya sea por escándalos de corrupción o por simplemente no resolver rápidamente un trámite vía telefónica.

Sin duda como lo refuerza ResponSable la crisis financiera de 2008 es uno de los referentes para entender el auge de la Responsabilidad Social dentro del sector Financiero, ya que no solamente se generó una crisis económica; sino también una crisis de reputación, poniendo en evidencia la necesidad de mejorar los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en los bancos y en los seguros, para recobrar la confianza del consumidor.

Para el sector Financiero, la evaluación, anticipación y gestión del riesgo son elementos clave en el *core business*. Por esta razón, la Responsabilidad Social

---

<sup>162</sup> HSBC, *Nuestra compañía y la sustentabilidad*, <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx/our-company/sustainability> (Consultado el 05.05.17)

<sup>163</sup> HSBC, *El Valor de Nuestra Sustentabilidad Informe de Sustentabilidad Corporativa 2009 HSBC América Latina*, 2009 pp.13

abre una oportunidad tanto para cuidar los activos financieros como para mejorar la imagen del sector<sup>164</sup>

Por lo otro lado las empresas encuestadas del sector han determinado los siguientes temas como lo más importantes dentro las instituciones financieras.

1. Incentivar una cultura financiera (65%)
2. Lavado de dinero (55%)
3. Fomentar el uso de tecnología (40%)
4. Mejorar la imagen del sector; promover la Inversión Socialmente Responsable; aumentar la confianza del consumidor (35% cada uno)
5. Desarrollo de nuevos productos financieros y seguridad en las transacciones (30%)<sup>165</sup>

En lo que respecta al principal problema para el sector, HSBC en su página de internet dedica un apartado sobre la educación financiera y lo que hace al respecto.

Es cierto que gran parte de los problemas financieros de la gente radican en la falta de cultura financiera, y HSBC busca cambiar dicha realidad a través de la educación. ¿La meta? crear conciencia e instruir a la población sobre el manejo responsable del dinero, el funcionamiento de la banca y la importancia del ahorro.

Una medida para lograrlo ha sido realizar alianzas estratégicas con organizaciones que ya cuentan con experiencia en el rubro de la educación.

Uno de los tantos programas lleva el nombre de “Sólo Levanta la Mano” en colaboración con Fundación Lazos y Fundación ARA. La iniciativa consiste en diseñar, poner en práctica y operar un modelo educativo que permita al alumno

---

<sup>164</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp.38

<sup>165</sup> *Ibíd*em pp.41

desarrollar conocimientos y habilidades que impacten positiva y significativamente su vida diaria, de manera que se evite la deserción escolar y se mejore la calidad educativa.

Disponen de cuatro mecanismos para alcanzar las metas: apadrinamiento de niños (becas), mejora de infraestructura en escuelas, capacitación de maestros e impartición de diversos cursos por parte de nuestro voluntariado.<sup>166</sup>

Desde que inició el programa en 2010 se han apadrinado a más de 5,000 niños en 26 escuelas a lo largo de 22 estados de la República.

Otro de los programas más populares ha sido “Los amigos de Zippy” con el objetivo de proporcionar a los niños herramientas psicológicas para favorecer su crecimiento emocional.

“La idea es impartir cursos a pequeños de entre 6 y 8 años que requieren fortalecer aspectos de su vida. El trabajo está destinado a brindar apoyo para desarrollar su inteligencia emocional de tal forma que sean capaces de resolver las situaciones difíciles que se presentan en su entorno familiar y su vida diaria. A través de la alianza de Partnership for Children, Fundación Lazos y Fundación NEMI”, este programa se implementa en primero y segundo grado de primaria.<sup>167</sup>

Como ya se mencionó anteriormente el manejo responsable del dinero es de vital importancia para las personas, independientemente de la etapa de vida en la que se encuentren, por eso en coordinación con VISA, Marvel y la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) lanzaron el cómic de educación financiera “Los Vengadores, salvar el día” para explicar de una forma sencilla términos como ahorro, ingreso, gasto y presupuesto.

---

<sup>166</sup> HSBC, *Integrar con Valor, Informe de Sustentabilidad Corporativa*, 2012, pp.8

<sup>167</sup> *Ibíd*em pp.8

La publicación tuvo un tiraje en 2014 de 30,000 copias de las cuales 20,000 fueron distribuidas durante la Semana Nacional de Educación Financiera (SNEF)<sup>168</sup>

En el 2013, gracias a su alianza con la Universidad del Valle de México se lanzó la Carrera de Negocios Financieros y Bancarios en la cual el alumno podrá entender el funcionamiento de los bancos, evaluar riesgos, analizar operaciones financieras y ser el medio de contacto y de diálogo entre las empresas y los inversionistas. Además, con el apoyo de HSBC se desarrolló la materia de Finanzas Personales, la cual es asistida por cualquier alumno de la universidad.

Adicionalmente, ofrecieron 12 conferencias impartidas por el experto en finanzas personales Gianco Abundiz, en beneficio de clientes, colaboradores de HSBC y estudiantes de la Universidad del Valle de México.<sup>169</sup>

En palabras de Jacques Rogozinski, Director General, Nacional Financiera “Uno de los principales retos que enfrenta el sector es la inclusión financiera, donde la RS puede tener un papel importante al contribuir con capacitación a la difusión y el mejoramiento de la cultura financiera. Contribuir a la inclusión con medidas de RS no sólo beneficia al desarrollo del país, sino que también amplía el universo de clientes para el propio sector financiero, lo que le permite adoptar nuevas medidas de RS; es decir, se crea un círculo virtuoso.”

Círculo que se puede ver interrumpido por el segundo problema del sector “Lavado de dinero” Y lamentablemente HSBC se ha visto envuelto en infinidad de escándalos. Durante los últimos años se han podido leer titulares como “Acusan a HSBC en EU por lavado de dinero”, “HSBC acusado por lavado de dinero y fraude fiscal en Bélgica” o bien “HSBC acepta pagar monto histórico por lavado de dinero”.

Este último escándalo mediático se vio involucrado a México y al narcotráfico mexicano, fue tal su magnitud que el banco terminó aceptando la

---

<sup>168</sup> *Ibíd*em pp.10

<sup>169</sup> HSBC, *Trabajamos por un mejor mañana, Reporte de Inversión Comunitaria HSBC México, 2013, pp.9*

responsabilidad del lavado de miles de millones de dólares por parte de cárteles de las drogas.

Bajo el acuerdo con las autoridades estadounidenses, HSBC pagó 1,900 millones de dólares, 1,200 millones de los cuales corresponden a la penalización por sus actividades, además de multas adicionales.<sup>170</sup>

Así que no es casualidad que en ninguno de sus reportes de sustentabilidad o canales comunicación tengan estipulado políticas anticorrupción o logos al respecto. Tristemente casos como el anterior se suman al 65% de las opiniones de los consumidores en creer que el sector bancario es el más problemático para establecer una conducta ética y de anticorrupción.<sup>171</sup>

Aunque la Responsabilidad Social a veces no es suficiente para contrarrestar este tipo de situaciones, ésta puede equilibrar las opiniones, por ello la cuarta área de oportunidad del sector es fundamental “Mejorar la imagen del sector; promover la Inversión Socialmente Responsable y aumentar la confianza del consumidor”

HSBC México bajo la responsabilidad de ser sustentable e involucrarse con las comunidades donde opera ha optado por cada año destinar el 0.5% de sus utilidades a participar activamente en favor de la sociedad.<sup>172</sup>

Uno de sus programas estrella que involucra un fuerte problema social es el programa “Prevención y Atención a Niñas, Niños y Adolescentes Migrantes y Repatriados no Acompañados” en alianza con el DIF Nacional y Save the Children.

---

<sup>170</sup> HSBC acepta pagar multa histórica de lavado de dinero, El Economista, 21 de marzo <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2012/12/11/hsbc-acepta-pagar-multa-historica-lavado-dinero>

<sup>171</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp.42

<sup>172</sup> HSBC, *Trabajamos por un mejor mañana, Reporte de Inversión Comunitaria HSBC México*, 2013, pp.2

Los objetivos de esta iniciativa son básicamente dos: fortalecer a las comunidades para evitar la migración y atender a los niños y jóvenes que son repatriados para que regresen seguros a sus lugares de origen.

Una serie de acciones integrales les han permitido ayudar a que muchos infantes no se vean en la necesidad de abandonar sus comunidades. En las escuelas se mejora la infraestructura; a los maestros se les capacita; a los niños se les otorga una beca para que puedan continuar sus estudios; a las comunidades se les asesora para que desarrollen proyectos productivos y se les capacita para que tengan algún oficio y generen ingresos.

Adicionalmente, se atiende el aspecto emocional y familiar para que los niños adquieran mejores recursos psicológicos que les permitan manejar las dificultades que se les presentan en su entorno.

Un fruto de este programa fue en la población de San Mateo Ozolco, Puebla, ya que la deserción escolar disminuyó y la capacitación brindada para generar ingresos se tradujo en una reducción en la probabilidad de migración de un 6.6%.

La migración poblacional es resultado de múltiples factores, de allí que dar respuesta a este fenómeno implique también un nivel de atención multidimensional que va desde la mejora en la calidad de vida de las familias con mayor riesgo de migración, hasta el desarrollo de proyectos que permitan a mujeres y hombres generar ingresos propios y superar la necesidad de migrar para sostener a sus familias.<sup>173</sup>

Otro programa, pero con resultados internos ha sido el de “Sumando Valor”, bajo la filosofía de construir una cultura donde todas las opiniones sean valoradas, respetadas y que el talento de una persona sea lo que abre oportunidades de desarrollo independientemente de su género, edad, orientación sexual, etnia, discapacidad, creencia religiosa, antecedentes o cualquier otro aspecto diferente.

---

<sup>173</sup> HSBC, *Integrar con Valor Informe de Sustentabilidad Corporativa*, 2012, pp. 22

En 2011 lanzaron este programa de inclusión laboral, el cual trata de contratar y retener personas con discapacidad, brindándoles la oportunidad de tener un trabajo digno y que les permita ser responsables, independientes, productivos(as) y dignos(as) de sí mismos(as). Según cifras del 2014, la empresa ha logrado contratar 80 colaboradores con distintas capacidades, de los cuales 42 se encuentran activos.

Vinculado a la relación con la comunidad HSBC México ha hecho del voluntariado la base del éxito de sus programas sociales, este grupo financiero forma parte de las empresas del sector (56%) que creen que es más importante comunicar las acciones de RS de manera interna que externa (vs 44%)<sup>174</sup>

Según su Director de Sustentabilidad Corporativa, Miguel Ángel Laporta de Caso en entrevista con la Agencia Responsable, el promover que sus empleados se involucren con los programas de la empresa ha sido sinónimo de éxito en la ejecución de la estrategia de responsabilidad social.

También presumen que la integración de colaboradores fuera del horario de oficina ha contribuido a mejorar el clima de trabajo al interior del banco, generando un mayor compromiso con la marca. Por lo menos en 2012, llegaron a la suma de 2,517 voluntarios en todo el país y para 2014 la cifra ascendió a 2,800 voluntarios.

Iniciativas como Colectón (Recolección de juguetes para regalar a diversas instituciones de la República) Cuida tu Ambiente o Reforestación Familiar han sido parte de sus éxitos. Asimismo, las donaciones de sus clientes realizadas a través de sus más de 6,000 cajeros automáticos han beneficiado a la causa.

Otro pilar fundamental de la responsabilidad social empresarial es el cuidado del medio ambiente. Según el estudio *La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial* las empresas del sector Bancario el tipo de acciones en medio ambiente en las que invierten los 3 más mencionados fueron: la optimización de impresiones (reducción, doble cara, digitalización) con el 90%,

---

<sup>174</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp.42

la reducción de papel y de artículos de oficina con el 85% y la reducción del consumo de energía: luz, calefacción, aire acondicionado, etc. (75%).<sup>175</sup>

Al ser un sector que brinda servicios, ya no basta solamente en la forma en que la empresa reduce su impacto ambiental, sino también en la forma en que son capaces de incorporar criterios ambientales en los productos que ofrecen. Favorecer créditos al consumo para la adquisición de productos y servicios verdes (paneles fotovoltaicos, vehículos eléctricos o de bajo consumo, etc.), es el que se vislumbra con mayor oportunidad de negocio, así lo evaluó el 84% de las empresas encuestadas.

Financiar proyectos para el uso eficiente de energías y recursos en las organizaciones (energía fotovoltaica, eólica, vehículos eléctricos, bienes raíces sostenibles, tecnologías ecológicas «Greentech», etc.) es la segunda oportunidad de negocios con el 79% de las respuestas.

Finalmente promover el concepto de Inversión Socialmente Responsable (ISR) entre sus clientes para que inviertan en compañías seleccionadas por su control de riesgos de Responsabilidad Social y contribución al Desarrollo Sostenible es la tercera oportunidad de negocios con el 74% de las preferencias.<sup>176</sup>

Un ejemplo perfecto de la suma de todos los puntos anteriores es el “Programa integral de Manejo de residuos” de HSBC. Este programa nació bajo el nombre de “Reciclar es Ayudar”, como iniciativa de los colaboradores a nivel local. La eficiencia fue de tal magnitud, que se convirtió en lo que hoy es el “Programa Integral de Manejo de Residuos” aplicado a nivel nacional. Los beneficios se traducen en tres aspectos el ambiental, el económico y el social. Y sus objetivos específicos son:

- Reducir el impacto ambiental.

---

<sup>175</sup> Ibídem pp.73

<sup>176</sup> Ibídem pp.74



- Promover la cultura de Reducir, Reusar y Reciclar, así como una gestión adecuada de los residuos.
- Promover la reducción de la generación de residuos, la segregación desde origen, la recolección separada y disposición final adecuada.
- Apoyo financiero a instituciones que lo requieran con los fondos obtenidos por la venta del material reciclable.

Sus instalaciones de la Torre HSBC Ciudad de México, en 2007 obtuvieron la primera certificación LEED nivel oro (Leadership in Energy & Environmental Design) en Latinoamérica. Para 2012, se convirtió en el primer edificio en México en obtener la certificación LEED Platino en la categoría Operaciones y Mantenimiento, al continuar con las prácticas que disminuyen el impacto ambiental de la operación de las instalaciones, como:

- Manejo eficiente de la energía: cuentan con un sistema inteligente de iluminación que permite el máximo aprovechamiento de la luz natural y disminuye el consumo eléctrico.
- Vigilancia de la calidad del ambiente interior.
- Hacer uso de bienes renovables.
- Aplicar políticas y estrategias enfocadas al uso eficiente de agua potable.

Una de sus principales iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero consiste en disminuir su consumo de energía y con ello reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera. Con este objetivo, han instalado paneles solares en diversas sucursales, que reducen hasta en 49% el consumo eléctrico.<sup>177</sup>

Por otro lado, una vez al año se suman a la Hora del Planeta, apagando sus principales edificios y sucursales en gran parte del país durante 60 minutos. Sin

---

<sup>177</sup> HSBC, *Integrar con Valor, Informe de Sustentabilidad Corporativa*, 2012, pp.19

embargo, en HSBC México realizan el apagado de sus instalaciones una vez al mes durante dos horas.<sup>178</sup>

Esta compañía presume que la sinergia economía - sociedad - medio ambiente hace que sus programas sean exitosos y aseguran que es identificada por los clientes, colegas y público en general como una empresa social y ambientalmente responsable.

Aunado a lo anterior HSBC participa de manera voluntaria en distintos pactos mundiales como:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)
- Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Coalición Mundial de Empresas contra el VIH/SIDA
- Principios Mundiales de Sullivan.
- Lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales.
- Principios de Ecuador.<sup>179</sup>

Con lo completo que es su programa integral de Manejo de residuos queda claro que la innovación y la tecnología en herramientas verdes están al día, sin embargo, el sector cuando se refiere a *Fomentar el uso de la tecnología* (Tercer área de oportunidad de la industria) habla de otras tendencias.

Según Salvador Nacenta, socio del Sector Financiero de PwC en entrevista con el Periódico El Economista, la robotización e inteligencia artificial tendrá un gran impacto igual de importante como en su momento fue la llegada de los cajeros automáticos a la banca “En los próximos cinco años veremos cómo se produce un salto en la utilización de este tipo de tecnología: de usarse en aplicaciones concretas –por ejemplo, ya se utiliza en el ámbito de los medios de pago para

---

<sup>178</sup> HSBC, *Trabajamos por un mejor mañana, Reporte de Inversión Comunitaria HSBC México, 2013*, pp.15

<sup>179</sup> *Ibidem* pp. 19

la detección del fraude- a integrarla totalmente dentro del día a día y en todas las actividades de las entidades financieras”.<sup>180</sup>

También el informe “Financial Services Technology 2020 and Beyond” de la firma PwC analiza qué tendencias transformarán al sector financiero dentro de los próximos cuatro años. Y por menos el uso de la nube, la “digitalización de todo” las “Fintech”, la ciberseguridad y el internet de las cosas figuran como los protagonistas en dicha transformación.

“La ciberseguridad ya es una de las principales preocupaciones de los máximos ejecutivos de las entidades financieras y esa situación no hará sino continuar en los próximos años como consecuencia, entre otros factores, del rápido crecimiento del internet de las cosas, especialmente en las áreas de pagos, seguros y banca comercial”, según el informe. También para 2020, estima, podría haber 25.000 millones de dispositivos conectados en todo el mundo.<sup>181</sup>

Esta última tendencia se relaciona con la quinta problemática de la industria financiera *Desarrollo de nuevos productos financieros y seguridad en las transacciones*.<sup>182</sup>

El Consejo de Seguridad Nacional, reporta que “el cibercrimen representa pérdidas por 3 mil millones de dólares anuales, mientras que Microsoft estima que podría alcanzar los 4 mil millones de dólares”.<sup>183</sup> Lo que significa que es un problema de gran impacto para el consumidor final.

---

<sup>180</sup> El Economista, *Tendencias que revolucionan el sector financiero*, 15 de junio  
<http://eleconomista.com.mx/fondos/2016/06/15/tendencias-que-revolucionan-sector-financiero>  
(Consultado el 21.04.17)

<sup>181</sup> Ídem

<sup>182</sup> Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp.73

<sup>183</sup> Chávez Víctor, *Cibercrimen causa pérdidas por 3 mil mdd anuales: Consejo de Seguridad*, El Financiero, 24 de febrero  
<http://www.elfinanciero.com.mx/nacional/cibercrimen-causa-perdidas-por-mil-mdd-anuales-consejo-de-seguridad.html> (Consultado el 22.04.2017)

HSBC dentro de sus reportes de sustentabilidad no habla sobre acciones en torno a dicha situación, solo dedica en su sitio web un breve espacio al robo de identidad, por medio de consejos básicos para prevenirla.

Finalmente, uno de los grandes retos que la industria financiera debe de considerar es la cobertura geográfica en zonas rurales (disponibilidad de sucursales, oficinas, cajeros automáticos) solo el 20% de las empresas encuestadas consideró a este tema como importante. Muy de la mano con esta situación está la inclusión financiera.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores la define como “el acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección al consumidor y promueva la educación financiera para mejorar las capacidades financieras de todos los segmentos de la población”.<sup>184</sup> Esta definición engloba a cuatro componentes fundamentales acceso, uso, educación financiera y protección y defensa al consumidor.

Por otro lado, el Banco Mundial considera que la inclusión financiera se puede lograr “mediante el establecimiento de metas y reformas ambiciosas lideradas por los países, el uso de tecnologías, innovación y datos para transformar los modelos comerciales, y el desarrollo de iniciativas de los sectores público y privado para ampliar rápidamente el acceso a los servicios financieros. Una cuenta de transacción puede abrir el camino para obtener acceso a un conjunto más completo y personalizado de servicios financieros, incluyendo el ahorro, el crédito y los seguros, además de otras operaciones y pagos.”<sup>185</sup>

Es un hecho que HSBC es una empresa comprometida con la educación financiera y lo logra a través de sus diversos programas, sin embargo, a veces da la sensación que su estrategia de sustentabilidad, justo se basa solo en eso, en programas en pro de la comunidad.

---

<sup>184</sup> CNBV, *¿Qué es la exclusión financiera?*, <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Paginas/Descripci%C3%B3n.aspx> (Consultado el 23.04.2017)

<sup>185</sup> Banco Mundial, *Inclusión Financiera*, <http://www.bancomundial.org/es/topic/financialeinclusi%C3%B3n/overview#2> (Consultado el 21.04.2017)

No obstante, no ha sido un total desacierto, la prueba es que sus iniciativas “Prevención y Atención a Niñas, Niños y Adolescentes Migrantes y Repatriados no Acompañados” y el Programa integral de Manejo de residuos” son bastantes integrales y tienen la finalidad de atender los problemas que aquejan a los beneficiarios de manera multidimensional.

En una entrevista a su Director de Sustentabilidad Corporativa, Miguel Ángel Laporta de Caso declaró que para seguir con este tipo de proyectos es indispensable conocer el impacto de lo implementado, estar al tanto del rendimiento y la utilidad de los programas para que puedan ponderar los logros y determinar los pasos a seguir, de tal manera que cuenten con estrategias más enfocadas, efectivas y precisas para el futuro.

Muy probablemente el sólo enfocarse de lleno a los programas y no resaltar que están haciendo por contar con proveedores certificados y como cuidan a sus empleados se deba a que esta multinacional opera en más de 70 países; y coordinar una misma estrategia resulte complicado, por lo cual se centran en atender de manera más focalizada temas en pro del medio ambiente y de la comunidad y hagan del voluntariado el corazón de sus programas sociales. Lamentablemente sus distintos casos de corrupción siempre han estado a la orden del día, manchando considerablemente su reputación.

A nivel comunicación su página de internet muestra lo esencial en español, si un usuario o cliente quiere saber más sobre sus acciones de responsabilidad social corporativa lo dirige a una página en inglés. Además, sus últimos reportes de sustentabilidad de México solo están disponibles en la web y no directamente en su página de internet, por lo cual solo se encuentran de manera consecutiva las versiones del 2012 al 2014.

Concluyendo, es un hecho que HSBC entiende la sustentabilidad, no por nada existe el cargo de “Director de Sustentabilidad Corporativa” sin embargo solo se han orientado en dos pilares de la RSE, a la vinculación con la comunidad y al medio ambiente.

Es evidente que no nacieron bajo la filosofía de lo sustentable, pero se han ido adaptando a ella a lo largo de sus más de 152 años de operaciones, pero sin aún posicionarse como los líderes de la industria. Pero de lo que, si presumen, son de programas integrales y de una organización más unida gracias al voluntariado.

## Conclusiones

Una de las grandes controversias que envuelve a la Responsabilidad Social Empresarial es que una gran mayoría de la población no cree en ella, y mucho menos creen que se puede vivir como un modelo de negocio donde el beneficio es ganar-ganar.

Muchos la han señalado como evasión de impuestos disfrazada de filantropía o marketing social, pero afortunadamente va más allá. También es cierto que las compañías que la llevan a cabo si esperan un beneficio a cambio, y por ello debe de ser planeado como cualquier otra estrategia relacionada al negocio.

Es un hecho, que el pilar fundamental de esta tendencia entre las empresas es lo sostenible y el cuidado del medio ambiente, al final a que empresa no está interesada en asegurar su materia prima. ¿Qué sería una cementera sin acceso al agua? ¿o una empresa de alimentos con desabasto de frutas y verduras?

Se pensaría que la RSE es una moda y sólo tiene que ver lo con “verde”, pero además de ayudar al medio ambiente, existen otros tres ejes de acción con sus distintos públicos de interés, velar la integridad de los empleados, promover una buena relación con la comunidad donde se opera y vigilar más de cerca la vinculación con los proveedores.

En palabras de Jorge Villalobos, Presidente Ejecutivo de la CEMEFI menciona que cuando una compañía asume su responsabilidad social se convierte “en una entidad transformadora de la sociedad, no solo por bienes y servicios sino por el impacto en sus diferentes grupos de relación”.<sup>186</sup>

También es cierto que las empresas tienen “responsabilidades legales” desde el momento que se conforman sino ni siquiera podrían constituirse, pero la RSE las hace llegar a un nuevo nivel, se busca generar valor y muchas veces ese valor agregado es intangible.

---

<sup>186</sup> Agencia ResponSable, *Entrevistas entorno al concepto de la RSE - Estudio Panorama de la RSE en México 2013* (05.12.03) <https://www.youtube.com/watch?v=1xb-J3WnzJ0>

Para que la responsabilidad social empresarial o corporativa suceda, no solo depende de la empresa, sino que confluyen diversos factores, como las personas que forman parte de las empresas, las organizaciones civiles, el gobierno y los consumidores, mientras que el contexto es definido por las megatendencias y por la opinión pública y las necesidades del mercado.

¿Pero en qué punto la Responsabilidad Social Corporativa deja ganancias a las empresas? Cuando las compañías empiezan a dominar el ejercicio de la autoobservación la RSE rinde frutos, es decir si se preocupan por la calidad de vida de sus empleados ganan productividad, si vigilan a su cadena de valor o suministro pueden reducir costos o evitar actos de corrupción, si cuidan al medio ambiente preservan sus recursos o bien, si procuran a la comunidad son mejor recibidos.

Actualmente, para las empresas adoptar este tipo de actividades es sinónimo de evolucionar y ser más competitivas. El retorno social de la inversión existe y es igual que cualquier otro índice financiero, porque hay metas a largo plazo con su respectiva medición de resultados.

Hace 15 años en México las empresas ejercían la filantropía sin métricas y sin un enfoque empresarial que asegurara resultados, haciendo de sus esfuerzos una ayuda sin grandes repercusiones. Conforme mezclaron estrategias y entendieron que iba más allá llegaron las recompensas.

Un elemento importante fue la participación de los altos ejecutivos; con la creación de comités y políticas, así le dieron transparencia a la RSE y lograron que esta nueva filosofía se fuera permeando dentro de las organizaciones. Es importante recalcar que ejercer la responsabilidad social corporativa es una inversión a largo plazo, donde el cumplimiento de métricas asegura que haya continuidad y retorno de inversión.

Otro de los motivos por los cuales la RSE tomó vida, fue por la falta de cobertura de necesidades básicas por parte del gobierno, por ello la creación de programas sociales y la participación de la sociedad civil como agente de cambio ha sido fundamental.



Las empresas cuando eligen causas por cuales ayudar deben de examinar que el o los proyectos realmente aseguren un impacto social en la comunidad, pero también la diferencia abismal entre sólo donar a fundaciones y realmente hacer un cambio está en empoderar y desarrollar las habilidades de los beneficiarios logrando un cambio social y cultural.

Para que verdaderamente una empresa se jacte de ser socialmente responsable primero debe de cumplir con sus obligaciones legales, después el resto va sumando. Otra cuestión es que todo se vuelve público por lo cual la sociedad toma un papel aún más de juez.

Por otro lado, la tecnología y la innovación han acompañado a la evolución de la RSE, la creación de materiales sostenibles, iniciativas de reducción de energía, reducción de contaminantes, etc. han llevado a las compañías a un siguiente nivel.

Por difícil que parezca la RSE no es un gasto, es una manera diferente de hacer negocios, una inversión a largo plazo, no es un tema propiamente de mercadotecnia o publicidad, las decisiones vienen de comités, de los altos ejecutivos. En conjunto la comunicación es ese factor clave para que tenga más visibilidad, en concreto la comunicación organizacional al poder estar presente tanto en la comunicación interna (proveedores, empleados) como externa (consumidores, comunidad) une todos los esfuerzos.

Como toda inversión, es habitual que los cambios sean lentos o se decida dar más foco a una cuestión más que otra y eso también depende de la esencia de las empresas, por ejemplo, Herdez desde su creación, su gente ha sido lo más importante y actualmente su fuerza laboral es su pilar más desarrollado.

Asimismo, las compañías coinciden que es mejor que la RSE sea voluntaria a impuesta, esto representa la obtención de mejor resultados ya que cada empresa va a diferente ritmo, tiene pilares más sólidos que otros, y cada una decide donde invertir primero su dinero.

Hay otros dos factores determinantes para que esto se haga realidad, el país donde se establece la compañía y al sector o industria que pertenece. El grado

de madurez y problemáticas a enfrentar en ambos casos suelen ser muy diferentes.

Por ejemplo, en países subdesarrollados los retos ambientales, laborales o educativos suelen ser más agudos que en países desarrollados, por ello la sociedad civil tiene el papel de dar solución a la ineficiencia de los gobiernos y así empujar iniciativas para hacer un cambio social y jurídico.

Pese a que las ONG's no cuentan con los suficientes recursos económicos y necesitan de apoyos suelen recibirlos por parte del estado y de las empresas. En el caso de México, el tercer sector carece de profesionalización y capacidad operativa con visión organizacional, así, aunque las empresas se están involucrando en la causa, muchas veces no tienen la suficiente capacidad de acción.

Es verdad que no es el caso de todas las organizaciones civiles, inclusive las empresas prefieren apoyarse de ONG's de renombre y con experiencia a crear sus propias fundaciones, ya que esto les permite llegar más rápido a la meta. No obstante, otra de las quejas de las empresas es que recurrentemente sus diversos públicos toman sus acciones de sustentabilidad como asistencialismo.

A lo largo de esta investigación y principalmente apoyándonos en los tres casos de éxito se puede observar que poco a poco las empresas van entendiendo más a fondo el concepto de RSE, y con ello modificando su aplicación y percepción.

También se pudo descubrir que hay tres estadios o niveles en general dentro las empresas mexicanas y/o que operan en el país. Para fines de este análisis, HSBC podría representar al primer nivel, y no porque no entiendan la diferencia entre filantropía y Responsabilidad Social sino porque su pilar más fuerte dentro de su estrategia de RSE se centra en sus programas, el segundo nivel lo figuraría Herdez, desde su constitución tenían muy claro velar por el bienestar de su plantilla laboral y sobre todo su visión se fue transformando hacia lo sustentable y haciendo de sus programas algo completamente relacionado con su sector.

Finalmente, Cemex se posicionaría en el tercer estadio, al ser una compañía que centra completamente su estrategia de negocio en la sustentabilidad y todo lo que ello implica.

Un ejemplo podría ser el actuar bajo los cuatro ejes que rigen a la RSE, tener mayor preocupación por lo que pasa en sus cadenas de suministro, mantener siempre actualizados a sus públicos de interés a través de sus distintos canales de comunicación e inclusive de apoyarse de auditores externos para su constante retroalimentación.

Sin duda la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial en México ha sido lenta a comparación de otros países, pero paulatinamente ya sea por las compañías transnacionales que ya tienen concebido el concepto desde mucho tiempo antes o por empresas mexicanas que se han ido adaptando a las nuevas exigencias del mercado la RSE ha ganado terreno.

Pero la otra cara de la moneda no favorece del todo al progreso, por lo menos en México. Hay que tomar en cuenta que los consumidores juegan un papel importante, en su percepción la RSE es filantropía o solo la ubican a nivel ambiental y en ciertos sectores tan evidentes como la manufactura y no en compañías que ofrecen servicios.

Es muy probable que el consumidor mexicano solo voltee a ver a las empresas cuando están involucradas en escándalos mediáticos y no en sus acciones diarias y mucho menos en que están haciendo con la comunidad o con sus proveedores. Ya sea por falta de comunicación entre las empresas y los consumidores o por completo desinterés por parte de estos.

Aunque no todos son así, principalmente consumidores de generaciones más recientes están muy comprometidos por saber qué compran y como operan las empresas. Según un estudio realizado por la Agencia de Relaciones Públicas Weber Shandwick, encontraron que dos de cada tres consumidores decide no seleccionar una marca comercial si no confía en la actuación de la compañía que está detrás, además el 70% de los encuestados aseguraron que las

decisiones de compra se hacen teniendo en cuenta la reputación y no solo de las características del producto.<sup>187</sup>

Aunado a esto, es común que las ONG's y los consumidores pongan más atención a compañías que sus productos sean para el consumidor final más que a las B2B, y por general desde ahí se vislumbra parte de la reputación de cada sector.

Por ejemplo, en el mercado mexicano, por lo menos la decisión de compra en alimentos la RSE juega en un 65% mientras que para los limpiadores y detergentes afecta en un 37% y para aguas y refrescos en un 30% según la encuesta de la Agencia Responsable.

Misma agencia también descubrió que conforme a la edad de los consumidores el comportamiento de compra variaba

Queda claro que, según la edad, el comportamiento de compra cambia: en promedio el 25% de las personas entre 18 y 40 años afirma considerar la RS al momento de comprar productos de belleza y electrónicos, mientras que sólo el 13.7% de los encuestados entre 41 y 65 años lo hace. Ahora bien, si analizamos en particular el comportamiento de las personas mayores a 65 años, destacaremos que son los que más se preocupan por la RS de las empresas al momento de comprar alimentos (83.9%) y medicamentos (29%). En tanto que, al momento de adquirir limpiadores y detergentes, sólo el 16.1% de las personas de dicha edad considera las acciones de RS de las empresas.<sup>188</sup>

Otro de los resultados importantes fue que el 84% de los consumidores sin importar el género respondieron que dejarían de comprar productos o servicios de una empresa que actuara de forma irresponsable.

---

<sup>187</sup> Centre for Reputation Leadership, *La reputación corporativa, factor cada vez más importante en la decisión de compra de productos*, 2012 pp.3

<sup>188</sup> Consultora Responsable, *Primer Estudio, Panorama de la Responsabilidad Social en México*, México 2013, pp. 118

Un caso remarcable podría ser el escándalo más grande de la industria automotriz, en 2015 el ambientalista Peter Mock, director de un grupo medioambiental llamado International Council for Clean Transportation, (ICCT, por sus siglas en inglés) tras su intento de demostrar que los controles de gases contaminantes en Europa son mucho menos exigentes que en Estados Unidos, destapó que Volkswagen instaló un software para esquivar controles medioambientales en 11 millones de vehículos diésel de todo el mundo.<sup>189</sup>

Lo que le costó a la compañía la peor crisis de su historia y una pérdida del 20% en Bolsa, es decir, alrededor de 15,600 millones de dólares. Un daño incalculable a nivel reputación.

Retomando el punto anterior, tanto la imagen y la reputación suelen ser un factor importante en el momento de la compra, pero muchas otras veces no es un factor definitivo, en países donde el salario mínimo no corresponde al costo de la canasta básica, el que los productos sean “verdes” no les da el suficiente peso para que sean adquiridos.

Y bien lo menciona Silvia Cacho-Elizondo, Profesora del Área de Comercialización y Directora Adjunta a la Dirección Académica del IPADE.

“Un gran número de consumidores mexicanos estarían dispuestos a cambiar de marcas para favorecer prácticas sociales y ambientales. El gran freno en un país como México es todavía el precio Premium que generalmente está asociado a este tipo de empresas/ marcas/productos y la baja oferta de opciones.

En particular, ciertos segmentos de la base de la pirámide todavía están forzados a favorecer productos y servicios a bajo precio: no es que no les interese, es simplemente que no tienen los recursos para hacerlo.”<sup>190</sup>

---

<sup>189</sup> BBC Mundo, *Así se descubrió el engaño que tiene a Volkswagen en la peor crisis de su historia* [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150924\\_tecnologia\\_volkswagen\\_como\\_medir\\_emisiones\\_autos\\_il](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150924_tecnologia_volkswagen_como_medir_emisiones_autos_il) (Consultada el 5.04.17)

<sup>190</sup> Consultora Responsable, *Primer Estudio, Panorama de la Responsabilidad Social en México*, México 2013, pp. 120

Un ejemplo muy claro es Herdez quiere entrar al mercado de alimentos orgánicos con su nueva línea Aires del campo, sabe que es la nueva tendencia, pero al mismo tiempo está consiente que los precios deben de ser accesibles para poder insertarse en la elección del grueso de la población.

Es un hecho que una vez iniciada la Responsabilidad Social en las empresas no hay vuelta atrás, si una compañía se comprometió a cumplir con ciertas certificaciones, un año no puede tenerlas y al otro sí. Al final la reputación y la opinión pública se vuelven factores indispensables a considerar.

También hay otro elemento importante, las megatendencias, éstas van dando paso a las realidades que viven las compañías dependiendo a que sector pertenezcan, ya que cada industria posee una reputación diferente.

Y partiendo de este punto es cuando la comunicación entra en acción, por más que existan acciones en pro del medio ambiente, de los trabajadores o tengan una impecable relación con la comunidad no tendrá la misma efectividad sino se comunica.

Ya sea que la información esté disponible en su sitio web, formen parten de rankings o utilicen reportes de sustentabilidad, es fundamental que los diversos públicos sepan que es lo que está haciendo la empresa. La reputación es el elemento clave para partir, no todas las industrias tienen las mismas dificultades por lo tanto viven la responsabilidad social empresarial de distinta forma.

A veces la percepción que se tienen de las cosas es la única “fuente” para la decisión de compra o para crear la imagen, reputación y credibilidad entorno a una compañía, que al final se traduce en lo que piensa la opinión pública.

Sin duda los reportes de sustentabilidad con una especie de síntesis sobre lo que están haciendo las empresas en materia de RSE, donde año con año se refleja si los programas han tenido resultados, se estipulan metas y en algunas ocasiones también son acompañados de reportes financieros, lo que significa que la RSE está completamente integrada a la estrategia de negocio.

Conforme las organizaciones se vuelven más expertas suelen mantenerse más direccionadas a objetivos muy específicos, como en el caso de Herdez, es una compañía completamente enfocada a la distribución de alimentos y por lo tanto en todo a lo que respecta a “relación con la comunidad” los esfuerzos son en materia de desnutrición infantil o de empoderamiento de agricultores de bajos recursos.

En efecto, la RSE debe de permitir que regirse bajo sus principios sea un negocio redondo, que muchas veces los beneficios son tangibles y perfectamente medibles y otras veces no lo son tanto, pero eso no significa que no aporten valor a la organización.

En este punto es donde la RSE toma sentido para muchas empresas, es decir, en qué momento pueden ver el retorno de inversión, aunque la Responsabilidad Social bien ejecutada no es sinónimo de filantropía eso no quiere decir que no esperen beneficios a cambio.

La misma agencia de Relaciones Públicas Weber Shandwick publicó que los CEO's de diferentes empresas creen que la reputación es el principal factor para sostener el valor en bolsa de sus compañías, por encima del propio estado financiero de la firma (60% del valor, según los consejeros delegados, es atribuible a la reputación) en este punto la RSE suma puntos para cuidar la imagen.

Otro elemento importante que ha orillado a las compañías a incorporar la sustentabilidad son las diferentes políticas públicas ambientales, las diferentes instituciones financieras han prácticamente obligado a las organizaciones a poner hincapié en estos temas a través de índices, por lo menos en México uno de los que ha tomado más fuerza es el IPC de la Bolsa Mexicana de Valores desde el 2011.

Un actor importante en la todo lo que implica la sustentabilidad es el papel del gobierno, en el mejor de los casos si se conjuga con la sociedad civil, muchas de las acciones o prácticas por las cuales se ha luchado en cambiar se podrían

transformar en leyes. Ya que hasta el momento la mayoría de las regulaciones existentes no cubren todas las necesidades actuales y suelen ser muy blandas.

Es aquí donde el medir los impactos que tengan los diversos programas o iniciativas toman sentido, el poner sobre la mesa los resultados donde existen beneficios tangibles e intangibles a mediano y largo plazo hacen de la Responsabilidad Social más atractiva.

Por lo menos para las empresas mexicanas una gran área de oportunidad para que la RSE madure es que las cadenas de suministro y las PyMES cuenten con más acciones de RSE, ya que todas las empresas dependen de otras y todas forman valor para sus sectores. Es un error pensar que la responsabilidad social es solo para grandes empresas, al final de cuentas los 4 ejes de acción de la RSE lo podrían llevar a cabo un ciudadano promedio.

Finalmente, tampoco es gratuito que las compañías se sumen a este tipo de iniciativas, todas las megatendencias que corresponden a sus sectores corresponden a una mayor, la severa crisis humanitaria, la constante violación a los derechos humanos o la escasez de recursos naturales han orillado a que la Responsabilidad Social Empresarial dicte el nuevo deber ser de las organizaciones.

En este caso es la Comunicación el medio perfecto para que las compañías transmitan todo lo que están haciendo al respecto, sino lo comunican todos los esfuerzos serán invisibles, los diversos canales de comunicación o documentos relacionados tienen que guiar a los distintos grupos de interés. Es decir, entre más accesible sea la información habrá mejores resultados.

Uno de los objetivos comprobados dentro de esta investigación fue el haber demostrado como la imagen y reputación son elementos indispensables a considerar dentro de una estrategia de RSE, si estas se encuentran dañadas será aún más difícil que la estrategia de comunicación sea exitosa y más en un contexto actual donde la opinión pública tiene un gran peso y aplica tanto para públicos internos y externos.



También, se demostró cómo dependiendo del sector al cual pertenecen las empresas los retos son distintos, por ejemplo, Cemex, aunque resultó ser la empresa con mayor madurez en materia de RSE, es juzgada constantemente por sus actos monopólicos lo cual la mantiene siempre en la mira, sin embargo, su estrategia de negocio tan bien alineada ha permitido posicionarla como el gran referente en el mercado mexicano en términos de sustentabilidad al tener un plan de acción 360°.

Por otro lado, Herdez aunque también es un excelente ejemplo a seguir en la industria alimenticia, sus pilares se encuentran más enfocados en su fuerza de trabajo, mientras que HSBC aunque con programas sociales excelentemente integrales y enfocados a resultados a largo plazo son su única carta fuerte en términos de RSE.

Sin embargo, en los tres casos en sus proyecciones a futuro y en el centro de sus corazones ideológicos se encuentra posicionada la idea de la sustentabilidad como una ventaja competitiva, no al mismo nivel, pero sin con la mira de hacer girar al negocio alrededor de la RSE.

En México la madurez de esta forma de hacer negocios aún sigue desarrollándose, otras tantas empresas aún no se encuentran seguras de llevar a cabo este modelo, inclusive todavía no tienen bien claro el concepto o los beneficios que esto conlleva.

La otra parte de la ecuación, como lo son las sociedades civiles frecuentemente carecen de herramientas para trabajar en conjunto con las compañías y desde luego el gobierno aún no ha puesto como prioridad nuevas regulaciones o leyes que ayuden a la RSE a ser más factible para todos.

Finalmente, otro de los hallazgos es que todos los profesionales de la Comunicación han ido aprendiendo en el camino cómo ejecutar la Responsabilidad Corporativa, por lo cual es importante que desde las aulas se vayan incorporando este tipo de temáticas, además de ir desmitificando sobre lo que es y no es la RSE.

Ya que esta tendencia seguirá presente en el futuro de las empresas y como comunicólogos lo ideal es ir profesionalizando a la RSE y ganando puestos directivos donde se demuestre que la Responsabilidad Social Empresarial es real y está dominando al mercado.

## Bibliografía

### Libros

- Andrade, Horacio, *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional* Comunicación en las Organizaciones, Trillas, México, 1991, pp. 333
- Azuero, Diana, *La Comunicación de la RSE, Propuesta para un modelo de comunicación responsable*, Forética, Madrid, pp.103
- Cabanelas Omil, José *Dirección de empresas: Bases de un entorno abierto y dinámico*, Editorial Pirámide, México 1997 pp.554
- Cajiga Calderón, Juan Felipe CEMEFI, *El concepto de responsabilidad social empresarial*, pp.35
- Dess y Lumpkin, *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*, McGraw-Hill, 2003 pp. 536
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social, *Algunas definiciones de Responsabilidad Social*, 2007 pp. 10
- Luhmann, Niklas *Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, Editorial Anthropos, España, 1997 pp. 138
- Partell, *La Organización como Sistema Complejo* pp. 230
- Porter, Michael, *La importancia del entorno general en las empresas*, Editorial Continental, México, 1989 pp.124
- Raufflet, Emmanuel, *Responsabilidad social empresarial*, Editorial Pearson, México, 2012, pp.326
- Rivadeneira, Raúl. *La opinión pública: análisis, estructura y métodos para su estudio*, Trillas, México 1979 pp.189
- Thierry Libaert, *El plan de comunicación organizacional: Como definir y organizar la estrategia de Comunicación*, Limusa, México, pp. 283

- Villafañe Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Pirámide, España, 2004 pp. 352

## Tesis

- Gómez Aguilar, Marisol *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas* Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Comunicación, España 2007, pp. 463
- Orjuela Córdoba, Sandra, *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*, Venezuela, Universidad Monteávila, 2011 pp.156
- Ortiz Parra, Johanna Milena. *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería delta ltda. -Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional-* (Comunicador Social con énfasis en Organizacional) Bogotá D.C, Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Comunicación y Lenguaje Comunicación Social 2008 pp. 213  
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis216.pdf>  
 (Consultado el 26.10.2017)

## Revistas

- Capriotti, Paul *De La Imagen A La Reputación. Análisis De Similitudes Y Diferencias* Razón y Palabra Número 70, pp. 10  
<http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%2013%20CAPRIOTTI%20Imagen%20y%20ReputacionR&P.pdf> (Consultado 22.11.2017)
- Costa, Joan *Creación de la imagen corporativa, El Paradigma del Siglo XXVI* Razón y Palabra N° 34, agosto-septiembre 2013  
<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/jcosta.html>  
 (Consultado el 23.10.2017)
- Líderes Mexicanos, *Suplemento de Responsabilidad Social Empresarial* Julio 2015 pág. 84-88

- Vázquez Belem y Salvador Corrales, *Industria del cemento en México: análisis de sus determinantes* Revista Problemas del Desarrollo, 188 (48), enero-marzo 2017  
[http://probdes.iiec.unam.mxhttp://www.probdes.iiec.unam.mx/numeroenpdf/188\\_V48/05artVasquez.pdf](http://probdes.iiec.unam.mxhttp://www.probdes.iiec.unam.mx/numeroenpdf/188_V48/05artVasquez.pdf) (Consultado 14.05.17)
- Velásquez Contreras, Andrés, *La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann*, Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, pp.129-155 Universidad EAN Bogotá, Colombia

## Reportes de Sustentabilidad

- Cemex, *Construyendo un mejor futuro 2015* Págs. 126
- Cemex, *Este es un gran momento para formar parte de CEMEX 2014*, pp.136
- Cemex, *Estrategia integrada para un mejor futuro 2016*, pp. 195
- Herdez, *100 Años Creando Nuestra Historia, Informe anual integrado 2014, financiero y de sustentabilidad*, 2014, pp.136
- Herdez, *Transformamos 2015 Informe anual integrado 2015, financiero y de sustentabilidad*, 2015 pp.146
- Herdez, *Trazamos Nuevas Rutas, Informe anual integrado 2013 financiero y de sustentabilidad*, 2013 pp. 132
- HSBC, *El Valor de Nuestra Sustentabilidad Informe de Sustentabilidad Corporativa 2009 HSBC América Latina*, 2009 pp.60
- HSBC, *Integrar con Valor, Informe de Sustentabilidad Corporativa*, 2012, pp.34
- HSBC México, *Esfuerzos Reporte de Inversión Comunitaria*, 2014 pp.23

- HSBC, *Trabajamos por un mejor mañana, Reporte de Inversión Comunitaria HSBC México*, 2013, pp.19

## Estudios

- Centre for Reputation Leadership, *La reputación corporativa, factor cada vez más importante en la decisión de compra de productos*, 2012 pp.3
- Consultora Responsable, *Informe La Responsabilidad Social en México desde un enfoque sectorial*, México 2014, pp. 100
- Consultora Responsable, *Primer Estudio, Panorama de la Responsabilidad Social en México*, México 2013 pp. 134
- Llorente &Cuenca *“Reputación y Ciudadanía”* España, 2014 pp. 528

## Conferencias

- Prado Fernando (Conferencia de Prensa Resultados Rep Track Pulse México 2014) Ciudad de México, 16.07.14

## Web

- Agencia ResponSable, *Entrevistas entorno al concepto de la RSE - Estudio Panorama de la RSE en México 2013* (05.12.03)  
<https://www.youtube.com/watch?v=1xb-J3WnzJ0>
- América Economía, 2015 *Energía verde no es moda, sino cuestión de competitividad*  
<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/energia-verde-no-es-moda-sino-cuestion-de-competitividad> (Consultado el 04.05.17)

- Banco Mundial, *Inclusión Financiera*,  
<http://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview#2>  
(Consultado el 21.04.2017)
- BBC Mundo, *Así se descubrió el engaño que tiene a Volkswagen en la peor crisis de su historia*  
[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150924\\_tecnologia\\_volkswagen\\_como\\_medir\\_emisiones\\_autos\\_il](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150924_tecnologia_volkswagen_como_medir_emisiones_autos_il) (Consultada el 5.04.17)
- Bibián, Cinthya 2014, Milenio *Empresas verdes ganan más dinero en la Bolsa Mexicana* Sección Negocios, 5 de julio  
[http://www.milenio.com/negocios/Empresas-verdes-ganan-dinero-BMV\\_0\\_308369381.html](http://www.milenio.com/negocios/Empresas-verdes-ganan-dinero-BMV_0_308369381.html) (Consultado el 25.09.2017)
- Cámara Oficial Española de Comercio e industria de El Salvador, *Conclusiones sobre la RSE, como modelo de negocio*, 2009  
<http://190.57.20.15:1280/pages/viewfull.asp?CodArt=96> (Consultado el 27.11.2017)
- CEMEFI *¿Qué es el CEMEFI?*  
<http://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html>  
(Consultado el 14.06.17)
- CEMEX, *Acerca de CEMEX* <http://www.cemexmexico.com/acerca-de-cemex> (Consultado el 22.04.17)
- CEMEX, *Acerca de nosotros*  
<http://www.cemexlatam.com/ES/AcercaNosotros/NuestraVision.aspx>  
(Consultado el 12.04.17)
- CEMEX, *Sostenibilidad* <http://www.cemexmexico.com/sostenibilidad>  
(Consultado el 12.04.17)
- CNBV, *¿Qué es la exclusión financiera?*,  
<http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Paginas/Descripci%C3%B3n.aspx> (Consultado el 23.04.2017)
- CNN En Español, Entrevista de Italo Pizzolante en Cala, RSE, CNN en español, Ismael Cala 2012 (46:07 minutos)  
<https://www.youtube.com/watch?v=ItauDlr7xHE> (Consultado 21.10.17)

- ComunicaRSE, Comunicación de Responsabilidad & Sustentabilidad Empresaria, *Cemex convoca a un Panel de especialistas para evaluar su gestión sostenible*  
<http://comunicarseweb.com.ar/noticia/cemex-convoca-un-panel-de-especialistas-para-evaluar-su-gestion-sostenible> (Consultado 20.04.17)
- Conacyt, 2016 *¿Cuántos alimentos se desperdician en México?*  
<http://www.conacytprensa.mx/index.php/sociedad/politica-cientifica/11471-cuantos-alimentos-se-desperdician-en-mexico>  
(Consultado el 29.04.17)
- Corrales, Salvador, 2016 *La industria cementera mexicana de ayer y hoy*, Milenio 12 de marzo Columna Corredor Fronterizo  
[http://www.milenio.com/firmas/corredor\\_fronterizo\\_corredor\\_fronterizo/industria-cementera-mexicana-ayer-hoy\\_18\\_699710068.html](http://www.milenio.com/firmas/corredor_fronterizo_corredor_fronterizo/industria-cementera-mexicana-ayer-hoy_18_699710068.html)  
(Consultado el 14.04.17)
- ComunicaRSE, Comunicación de Responsabilidad & Sustentabilidad Empresaria, *Cemex convoca a un Panel de especialistas para evaluar su gestión sostenible*,  
<http://comunicarseweb.com.ar/noticia/cemex-convoca-un-panel-de-especialistas-para-evaluar-su-gestion-sostenible> (Consultado 20.04.17)
- Chávez Víctor, *Ciberdelincuencia causa pérdidas por 3 mil mdd anuales: Consejo de Seguridad*, El Financiero, 24 de febrero  
<http://www.elfinanciero.com.mx/nacional/ciberdelincuencia-causa-perdidas-por-mil-mdd-anuales-consejo-de-seguridad.html> (Consultado el 22.04.2017)
- ECOCE *¿Qué es la Responsabilidad Social?*  
<http://www.ecoce.mx/conoce-ecoce.php> (Consultado el 14.06.16)
- El Economista, *Tendencias que revolucionan el sector financiero*, 15 de junio  
<http://eleconomista.com.mx/fondos/2016/06/15/tendencias-que-revolucionan-sector-financiero> (Consultado el 21.04.17)
- El Sol de México, *Persiste Desnutrición en México*,  
<https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/89848-persiste-desnutricion-infantil-en-mexico-senala-el-inegi> (Consultado el 9.05.17)
- Emprendedores.es, Escudero Javier, *Para qué sirve el modelo de negocio*, Sección Gestión <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/para-que-te-sirve-modelo-negocio> (Consultado 27.11.2017)



- Evia H, María José 2014, *¿Cómo gestionar la RSE en 4 Pasos?*  
Sección Tips de RSE, Expok, Comunicación de RSE y Sustentabilidad  
14 de agosto [http://www.expoknews.com/como-gestionar-la-rse-en-4-pasos/?utm\\_source=viernes+15+de+agosto&utm\\_campaign=09%2F04%2F2014&utm\\_medium=email\\_](http://www.expoknews.com/como-gestionar-la-rse-en-4-pasos/?utm_source=viernes+15+de+agosto&utm_campaign=09%2F04%2F2014&utm_medium=email_) (Consultado el 23.09.2017)
- Gestión Organizacional, *Cultura Organizacional*,  
<https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>  
(Consultado 17.10.2017)
- Herdez, *Acerca de Nosotros* <http://grupoherdez.mx/about-us/#3>  
(Consultado el 21.04.17)
- Herdez, *Cadena de Valor*  
<http://grupoherdez.mx/sustentabilidad/cadena-de-valor/> (Consultado 12.04.17)
- Herdez, Código de Ética Herdez,  
<http://grupoherdez.mx/sustentabilidad/codigo-de-etica/#> (Consultado el 23.05.17)
- Herdez, *Historia* <http://grupoherdez.mx/about-us/historia/> (Consultado el 06.04.17)
- Herdez, *Política Ambiental*,  
<http://grupoherdez.mx/sustentabilidad/politica-ambiental/> (Consultado el 14.04.17)
- Herdez, *Política de Calidad*,  
<http://grupoherdez.mx/sustentabilidad/politica-de-calidad/?lang=es/>  
(Consultado el 23.03.17)
- Herdez, *Premios y Reconocimientos*,  
<http://grupoherdez.mx/sustentabilidad/premios-y-reconocimientos/>  
(Consultado el 23.04.17)
- Herdez, *Sustentabilidad Comité*,  
<http://grupoherdez.mx/sustentabilidad/comites/> (Consultado el 27.04.17)

- HSBC, *A cerca de HSBC* <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx> (Consultado el 06.05.17)
- HSBC acepta pagar multa histórica de lavado de dinero, *El Economista*, 21 de marzo <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2012/12/11/hsbc-acepta-pagar-multa-historica-lavado-dinero> (Consultado 06.05.17)
- HSBC, *HSBC en México* <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx/hsbc-in-mexico> (Consultado el 06.05.17)
- HSBC, *Nuestra compañía y la sustentabilidad*, <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx/our-company/sustainability> (Consultado el 05.05.17)
- HSBC, *Nuestra Historia HSBC*, <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx/our-company/company-history> (Consultado el 16.04.17)
- HSBC, *Nuestra Historia en México*, <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx/hsbc-in-mexico> (Consultado el 16.04.17)
- HSBC, *Nuestros Valores*, <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx/our-company/our-values> (Consultado el 20.04.2017)
- Llorente& Cuenca, *10 Claves para comunicar la responsabilidad social*, *Forbes México* sección Negocios <https://www.forbes.com.mx/10-claves-para-comunicar-la-responsabilidad-social/> (Consultado el 24.09.2017)
- Marketing XXI, Rafael Muñiz, *La comunicación corporativa :imagen ,relaciones públicas y responsabilidad social corporativa*, Marketing XXI <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen,-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm> (Consultado el 20.10.16)
- Muñiz Rafael, *La comunicación corporativa: imagen, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa* Marketing XXI <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen,-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm> (Consultado 20.10.2017)
- Pacto Mundial, *La responsabilidad Cívica de las empresas en la economía mundial*, [http://www.pactomundial.org.mx/home/?page\\_id=2](http://www.pactomundial.org.mx/home/?page_id=2) (Consultado 23.10.17)

- Pineda, Perla, 2015 *Los avances y beneficios de la RSE en México* El Economista, 14 de junio  
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/01/26/avances-beneficios-rse-mexico> (Consultado el 14.06.16)
- Pymex *La importancia de la comunicación en la gestión gerencial Parte 7* <http://pymex.pe/liderazgo/liderazgo-y-coaching/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-gestion-gerencial-parte-7> (Consultado el 28.10.17)
- ¿Qué es sustentabilidad? Centro del cambio global y la sustentabilidad en el sureste <http://ccgss.org/sustentabilidad/> (Consultado el 20.02.17)
- Rodríguez Labastida, Javier 2015 *¿Qué hace la industria automotriz para ser verde?* Alto Nivel 11 de junio sección Tecnología <http://www.altonivel.com.mx/51545-3-nuevas-tendencias-en-industria-automotriz-de-mexico.html> (Consultado el 13.04.17)
- Salvador Corrales, *La industria cementera mexicana de ayer y hoy*, Milenio, 12 de marzo [http://www.milenio.com/firmas/corredor\\_fronterizo\\_corredor\\_fronterizo/industria-cementera-mexicana-ayer-hoy\\_18\\_699710068.html](http://www.milenio.com/firmas/corredor_fronterizo_corredor_fronterizo/industria-cementera-mexicana-ayer-hoy_18_699710068.html) (Consultad el 14.04.17)
- Torres Rojas, Enrique, *El nuevo competidor en la industria cementera*, Forbes, 2 de octubre, Sección Negocios, <https://www.forbes.com.mx/el-nuevo-competidor-en-la-industria-cementera/> (Consultado el 02.03.17)
- Vergueiro, Joao Paulo, *Responsabilidad Social Corporativa y los fundraisers*, Tecnológico de Monterrey, 2013 <http://www.cca.org.mx/lideres/congresoemisferico/descargas/material/JoaoVergueiro.pdf> (Consultado el 04.04.2017)
- Villalobos Grzybowicz, Jorge 2014 *AliaRSE: la alianza para la Responsabilidad Social Empresarial en México* El Economista, 14 de julio <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/AliaRSE-la-alianza-para-la-Responsabilidad-Social-Empresarial-en-Mexico-20140714-0002.html> (Consultado el 14.06.17)