

Pyme

ADMINÍSTRATE HOY

★ ESPECIAL ★

RESPONSABILIDAD SOCIAL

www.revistapyme.mx

 [gasca.pyme](https://www.facebook.com/gasca.pyme)
 [@pymeadmhoy](https://twitter.com/pymeadmhoy)



ISSN 1405-325X
M.N. \$ 50.00
U.S.D. 5.00





Elige Salud con VRIM

Empresa mexicana con más de 19 años de experiencia que ofrece los mejores servicios de tratamiento preventivo para la salud a través de atención médica telefónica y de consultas con médicos especialistas ubicados en los mejores hospitales del país.

www.medicavrim.com

**Diagnóstico,
Tratamiento,
Prevención,
Protección
y Bienestar**

*Para tu
familia y
colaboradores*

Preocupados por tu salud te invitamos a que **adquieras tu membresía Black VRIM** comunícate al:
En el D.F. 4209-3200, Del interior del país: **01 800 900 VRIM (8746)**
menciona el anuncio y recibe un excelente **descuento** para obtenerla





La colaboración como modelo de negocio

Mucho se ha escrito sobre los modelos de negocio de ganar-ganar, y se presume que ya es una tendencia general en las prácticas de negociación, en las que ambas partes tienen la expectativa de obtener un beneficio. Incluso, los principios académicos en las escuelas de negocio dan por descartado el antiguo paradigma del “Juego Suma Cero” (en el que la ganancia de uno es la pérdida del otro).

Sin embargo, la base de negociación de ganar-ganar ya no es suficiente para las Pymes. La base para construir relaciones a largo plazo no puede depender exclusivamente de que ambas partes ganen.

El error conceptual al buscar negociar es creer que ambas partes deben ganar lo mismo. Muchas veces esto se vuelve el freno para cerrar un acuerdo entre las empresas, de ahí que la propuesta sea la colaboración. La colaboración no es un modelo aritmético, es un estilo gerencial y crea redes a largo plazo, independientemente de las “ganancias” que cada una de las partes obtenga de la misma.

El modelo colaborativo tiene distintos ejes, entre ellos:

- Un *Networking* real.
- La aceptación de que se necesita ayuda.
- Una postura de que los beneficios serán a largo plazo.
- Apertura a la reciprocidad “asimétrica”.

Detallando cada uno de estos ejes, por *Networking* real nos referimos a aquel en el que hay un diálogo enfocado a hacer negocios. No al tradicional desayuno en el que se platica de acontecimientos recientes y se intercambian tarjetas de presentación. De igual forma, se debe tener tanto una postura de comprador como de vendedor. Si se reúnen puros vendedores a hacer *Networking*, nadie va a comprar. En cuanto a la aceptación de ayuda, la colaboración debe ser franca y dirigida a los temas en los que necesito ayuda, así como uno mismo ayudar en los temas relevantes a nuestras contrapartes. Este eje está dedicado a dar foco a la colaboración. Entender que los beneficios son a largo plazo permite asumir mayor flexibilidad en la negociación. Una especie de “hoy por ti mañana por mí” empresarial. Y, finalmente, la apertura a que la colaboración no es una negociación (ni siquiera una de ganar-ganar en el sentido tradicional). Es posible que al colaborar, el otro logre más beneficios, e incluso puede no haber beneficios a corto plazo para el que ofreció colaborar, sin embargo, esto no debe ser un freno; la colaboración no es uno a uno, puede haber una parte que gane más, pero lo que se debe tener en mente es que el valor generado son las posibilidades futuras, que de otra forma no existirían ni siquiera en el imaginario del empresario.

El reto del modelo de colaboración para la Pyme es la perspectiva de monetización de esta misma; es decir, colaborar no se va a reflejar en el estado de resultados, ni en el flujo de caja en el corto plazo; sin embargo, la colaboración abre puertas que podrán ser aprovechadas en el largo plazo. Y esta es la perspectiva que debe tener el empresario antes de hacerse la pregunta: ¿y qué vamos a ganar nosotros?

Ricardo Fabre

Director editorial

 @ricardofabre





Presidente del Consejo de Administración
C.P. HUGO GASCA BRETÓN

Directora General
LIC. MARCELA SERRANO OSORNO
marcela.gasca@grupogasca.com.mx

Directora Revista PYME
Lic. Carla Gasca Serrano
carla.gasca@grupogasca.com.mx
Ext. 2965

Director Editorial
M.B.A. Ricardo Fabre
ricardo.fabre@grupogasca.com.mx
Ext. 1118

Relaciones Públicas y Espacios Publicitarios
Dulce Martínez
dulce.martinez@grupogasca.com.mx
Tel.: 5242-8919

Producción Editorial
Felipe Ávila Reyes

Producción
José Alfredo Perera Toache

VENTAS Y SUSCRIPCIONES
Tel.: 5242-8910 / 01-800-0042-722
ventas@revistapyme.mx

Coordinador de ventas
Ing. Luis Castillo
Tel.: 5242-8910
tmk7@grupogasca.com.mx

Atención a distribuidores y claves de acceso a internet
Tel.: 5242-8912 / 01-800-0042-722
ventas4@grupogasca.com.mx
ventas6@grupogasca.com.mx

Servicio al Cliente
Verónica R. Luna
Tel.: 5242-8914 / 01-800-0042-722
atencionclientes@grupogasca.com.mx

Venta de espacios publicitarios
5242-8919

Administración: 5242-8925

Coordinación de Corrección
José Reséndiz González

Coordinación de Formación
Martín Prado Prado

Diseño de portada
Alejandro Montesinos González

©2013, "DR" 2013, Pyme Administrate Hoy, Publicación de Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V. Avenida Coyoacán núm. 628, col. Del Valle, delegación Benito Juárez, México, D.F., C.P. 03100

ivm Circulación certificada por el Instituto Verificador de Medios Registro No. 252/06

CONTENIDO

CULTURA

Pequeñeces a lo grande

Juan Manuel Olhovich

78

Pocos saben que Fernanda Tapia, admirada y reconocida comunicadora, además de trabajar en radio encuentra tiempo para coleccionar miniaturas

EMPRENDER

- 4** Emprendimiento y responsabilidad social
Responsabilidad social ¡empresadora!
Claudia Ibarra Baidón
- 6** Expertología para emprendedores
Reflexiones de marketing para quien inicia en el mundo de los negocios
Samuel González Guzmán

FINANZAS

- 10** Creación de valor a través del financiamiento de proyectos de inversión
Abraham Isaac Vergara Contreras

INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO

- 66** ¿Qué herramientas se utilizan en el proceso de innovación?
Rafael Corona Funes

LOGÍSTICA

- 72** Pymes...
Sin política adecuada en logística
Miguel Ángel Reta Martínez

TALENTO HUMANO

- 74** ¿Tengo que amar lo que hago?
E-Myth en español
- 76** Experiencia en Disney World en un encuentro con el desarrollo
Bertha Alicia Pineda

CONSEJO EDITORIAL

C.P. Hugo Gasca Bretón
Dr. Ricardo A. Varela Juárez Lic. Rafael Corona Funes M.B.A. Ricardo Fabre

PYME-Administrare Hoy, revista mensual, Junio de 2013. Editor responsable: Hugo Gasca Bretón. Número de Certificado de Reserva otorgado por el Instituto Nacional del Derecho Autor: 04-2007-052514252100-102. Certificado de Licitud de Título núm. 14296. Certificado de Licitud de Contenido núm. 11869. Permiso de publicación periódica autorizada por SEPOMEX PP09-0381. ISSN 1405-325X. Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial. Domicilio de la publicación: Avenida Coyoacán núm. 628, col. Del Valle, delegación Benito Juárez, México, D.F., C.P. 03100. Impresa en Página Editorial, S.A. de C.V., calle Progreso núm. 10, col. Centro, Ixtapaluca, Estado de México, C.P. 56530. Distribuida en el D.F. y Zona Metropolitana por medio de la Unión de Expendedores y Voceadores de México, A.C. Despacho Everardo Flores S., Serapio Rendón núm. 87, col. San Rafael. Distribuida en toda la República Mexicana por Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V. y El Economista, S.A. de C.V., en Sanborns de la Zona Metropolitana. Precio del ejemplar: \$50.00 M.N., 5.00 U.S.D., más 3.00 U.S.D. de gastos de envío. Números atrasados \$60.00 M.N., 6.00 U.S.D. Suscripción anual en la República Mexicana: \$500.00 M.N., 50.00 U.S.D., más 36.00 U.S.D. de gastos de envío.

Nota: Esta obra no debe ser reproducida total o parcialmente, sin autorización escrita del editor. La información, opinión, análisis y contenido de esta publicación es responsabilidad de los autores que las firman y no necesariamente representan el punto de vista de esta casa editorial.



Respete el derecho de autor.
No fotocopie esta obra.



SECCIÓN ESPECIAL

Responsabilidad Social Empresarial

REVISTAPYMEAH 230

Nos interesa mucho su opinión:
revistapyme@grupogasca.com.mx
www.revistapyme.mx

Primera parte

- 15 Paradigmas de la responsabilidad social empresarial
Sandra Lorena Cantón Osalde
- 20 Cómo incorporar la responsabilidad social en una Pyme
Gwenaëlle Gérard
- 24 Responsabilidad social empresarial
Alcances y oportunidades
Itzel Meyenberg
- 27 Responsabilidad social en la cadena de valor
Thibaut Enguix
- 33 El voluntariado corporativo en Pymes
Emilio Guerra Díaz
- 37 Prácticas de responsabilidad social en las Pymes
¿Cuáles son sus beneficios?
Thibaut Enguix
- 41 Ser responsable socialmente es un compromiso
Ricardo Fabián Colín Hernández
- 44 Responsabilidad social y propiedad intelectual
Mauricio Jalife Daher
- 46 Responsabilidad social
Reglas que regulan su actividad y su aplicación en las Pymes
Raúl Torres Jiménez
- 49 Mitos de la responsabilidad social en las Pymes
Deyadira Curiel Álvarez
- 53 Rentable o responsable
Experiencias de empresas agropecuarias que practican agricultura protegida
Tlillalcapatl Gómez Carreto
Lucía Araceli Guillén Cuevas
- 60 Lo bueno sí funciona para ganar
Bertha Inés Herreras Franco



Agradecemos el apoyo de nuestros patrocinadores

VRIM
www.medicavrim.com

E-Myth
info@e-myth.com.mx

megaSpa
www.megaSpashowroom.mx

Corporativo Enciso
www.encisocorp.com

SADURNÍ
www.ssabogados.com.mx

El Fresno
www.despensaselfresno.com.mx

LID
www.lideditorial.com.mx

WOBI
www.wobi.com

Promoción Empresarial
www.PromocionEmpresarial.mx

Expo Carga
www.expo-carga.com

Claudia Ibarra Baidón

Emprendimiento y responsabilidad social

Responsabilidad social ¡empresarial!

Las empresas son importantes en la vida de las personas no sólo porque son proveedoras de empleo sino como medio de desarrollo social y económico, conscientes de ello aprovechan las expectativas que genera la RSE para obtener el objeto social de la empresa y ser competitivas.

RSE: estrategia y modelo de negocio para emprender

Cuando participo en comités de revisión o selección de proyectos en algún concurso de emprendedores, escucho una y otra vez cómo la responsabilidad social empresarial (RSE) es parte de las actividades de beneficio externo que se proponen en el proyecto. Pareciera visualizarse una relación entre la RSE, la filantropía, las donaciones, la adopción y el cuidado de un área verde o “hacer algo por los demás”.

Esto no está necesariamente mal, pero hay que ir más allá de esta visión, suelo decir a los emprendedores que la RSE es hacer empresa con principios éticos y legales sólidos, con un claro rol de interacción con la sociedad. Más que analizar ésta u otras definiciones, me gustaría profundizar en la alianza que puede generarse entre la RSE, modelos de negocio y oportunidades para emprender con alto impacto.

México, al igual que tantas otras economías emergentes, cuenta con marcadas brechas sociales y diferentes temas por resolver o mejorar, que representan excelentes oportunidades para emprender con rentabilidad social y económica: inclusión, educación, salud pública, energía limpia, cuidado del agua, seguridad, medio ambiente, transporte público, recolección y manejo de basura, más un largo etcétera.

Si el emprendedor encuentra un problema social que valga la pena resolver iniciando una empresa, ahí puede estar el comienzo de un modelo de negocio basado en la RSE.

Retomemos aquí, lo que en otros artículos describimos como *emprendimiento social*, el cual busca generar un cambio a gran escala y sustentable. Se inspira en entornos sociales vulnerables y en los países con economías emergentes, está siendo combinado con el emprendimiento de base tecnológica de manera exitosa.

Este artículo es una invitación a pensar en la RSE como un motor importante en el modelo de negocio del proyecto o emprendimiento, lo cual va mucho más allá de considerar a la RSE como una actividad implícita o de segundo plano. Entendiendo que el modelo de negocio resumirá esa parte del emprendimiento que busca cómo crear, comunicar, distribuir y retener valor;

podemos ver que es un concepto totalmente aliado a la gestión ética de un negocio que genera bienestar a la sociedad, lo cual se ha ido convirtiendo en una visión global sobre cómo hacer negocio.

Detrás de la empresa socialmente responsable, está el emprendedor socialmente responsable y su grupo de colaboradores con la misma visión. Con esto quiero decir que la RSE no se puede decretar como una redacción en la política o misión de la empresa. La RSE es algo que debe estar en la filosofía personal de cada miembro del proyecto. Antes que generar valor en la comunidad, donde el emprendimiento se desarrolla, el líder o líderes deberán generar valor a su comunidad de colaboradores o empleados. En la RSE, como en muchas cosas más, las palabras convencen, los hechos arrastran.

Al desarrollar un proyecto emprendedor con visión de RSE, vale la pena analizar si la perspectiva económica está en balance con el desarrollo sostenible de la empresa, los empleados, el ambiente y la comunidad. En este sentido, comparto una frase que, me parece, resume perfectamente la idea que deseo comunicar a través de estas líneas:

“No hay empresa exitosa en una sociedad fracasada, así como ninguna sociedad será exitosa con empresas fracasadas.”

Stephan Schmidheiny



Foto: © wacoss.org.au

En su libro *Cambiando el rumbo: una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente*, Stephan Schmidheiny, industrial suizo que llegó a ser llamado el “Bill Gates en Suiza”, innovó introduciendo el concepto “eco-eficiencia”: económica y ecológicamente eficientes (yo diría... y eficaces).

Ser un emprendedor socialmente responsable significa estar consciente del efecto que el modelo de negocio puede tener en una comunidad y los individuos que la conforman. Es ver una nueva forma de hacer negocios, con impacto y reputación empresarial a largo plazo, que debe estar sembrada desde los cimientos, cuando nace la empresa.

Emprender es un reto. Hacerlo con un compromiso social efectivo lo convierte en doble reto. ¿Cómo construir ideas o emprender proyectos que involucren a la RSE como parte fundamental? Aquí algunos consejos prácticos para explorar la faceta emprendedora de la RSE:

- *Encuentra tu sentido social.* No se trata de ver con compasión los problemas sociales sino de encontrar un negocio que va de la mano con una solución que los resuelva o disminuya.
- Explora la asociación de ideas entre:
 - RSE y medio ambiente.
 - RSE y consumo responsable.
 - RSE y educación.
 - RSE y acceso al financiamiento.
 - RSE y agronegocios.
 - RSE y emprendimiento por género.
 - RSE e inclusión por TIC.
 - RSE y todas las combinaciones que tu sentido social delate, ¡sin importar qué alejadas parezcan!
- Localiza *stakeholders* (socios estratégicos) interesados en ese mismo sentido social y analiza sus modelos de negocio y áreas de interacción con tu emprendimiento.
- Crea tu propio modelo de negocio. Hay una gran oportunidad de innovar en el rubro: modelos de negocio con

impacto social. Rompe esquemas y no vayas con los modelos de negocio convencionales (que seguramente no confluirán con la solución de la necesidad social).

- Únete a comunidades de emprendedores sociales para hacer un *Networking* efectivo y encontrar la mentoría adecuada.

Más cerca de lo esperado: negocios, empresas con modelos de negocio basados en el componente social:

- Servicios médicos y medicamentos a precios accesibles.
- Alimentos nutritivos de distribución masiva.
- Servicios financieros accesibles para continuar la educación superior.
- Reciclaje de agua, basura y otros desechos.
- Construcción sostenible, etcétera.

Diferentes fuentes señalan que, en promedio, el emprendimiento social está creciendo al ritmo de 15% anual y son cada vez más los fondos de inversión privada que apuestan por apoyar los proyectos de emprendedores sociales, quienes muchas veces presentan tasas de retorno y rendimientos financieros más atractivos que, sumados al beneficio social, ¡completan el círculo!

Si al leer este artículo contactaste con el emprendedor social que llevas dentro, aquí algunas ligas sugeridas para explorar y saber más:

- Ashoka México y Centroamérica: <http://mexico.ashoka.org/>
- You Noodle: <http://www.younoodle.com/>
- Global Social Benefit Incubator: <http://www.scu.edu/socialbenefit/entrepreneurship/gsbi/>
- Promotora Social México: <http://psm.org.mx/>
- Equilibrio. Responsabilidad social y ambiente: <http://www.equilibrio.mx/>
- 30 emprendedores sociales de impacto Forbes: <http://www.forbes.com/impact-30/list.html> ⚡

Nuestra autora:

Claudia Ibarra Baidón participa del ecosistema emprendedor desde 2006 y actualmente es la coordinadora enlace México de la Red de Incubadoras de Empresas para América Latina y El Caribe.

✉ cibaidon@gmail.com

🐦 @cibaidon

Samuel **González Guzmán**

Expertología para emprendedores

Reflexiones de marketing para quien
inicia en el mundo de los negocios

Desarrollar procesos internos cada vez más eficientes y diseñar nuevas estrategias publicitarias podrían definirlo como un empresario con creatividad, este artículo te brinda valiosos consejos para que cautives a tus clientes, ¡atrévete a ser el primer lugar!

“El Éxito no se logra con cualidades especiales. Es un trabajo de constancia, de metodología y de organización.”

J.P. Sergent.

Vivimos en crisis permanente, ¡por fortuna! hoy en día esos círculos de confort donde el empleo o el emprendimiento se pensaban seguros, sabemos que son de incertidumbre continua, lo que detona la creatividad y la innovación como actores clave no sólo para emprendedores sino incluso para empresas consolidadas y, por qué no, hasta para aquellos que aún no han emprendido y buscan hacerlo.

En este sentido, nuestro valor como emprendedores no lo brinda un título, conocimientos teóricos o incluso la idea de negocio que se tenga en mente, lo que nos hace relevantes es nuestra capacidad de solucionar problemas y aportar valor al mercado que se va a llegar; se trata de encontrar o desarrollar empresas con propósito (más allá de sus misiones y visiones).

Cualquier emprendimiento que dependa de elaborar manuales de procesos, que puedan mecanizarse o ejecutarse en una serie de pasos repetidos está en peligro de ser un emprendimiento fácilmente clonable y mejorable por otros. Por lo que esta serie de reflexiones buscan centrarte en diseñar una estrategia de objetivos basados en soluciones para los clientes; lo que pretendo es que analices dónde estás, a dónde quieres llegar, y cómo vas a hacerlo, que primero te preguntes si la actividad profesional en la que estás emprendiendo te apasiona, ese es el punto de partida.

Diversas escuelas de negocios y programas para emprendedores centran sus contenidos en que encuentres una idea de negocio y luego salgas a venderla... algunos emprendedores creen que hay que encontrar una idea de negocio y luego buscar financiamiento. ¿Qué tal si cambiamos el paradigma?:

“determina lo que te apasiona y que vengan a comprarte”.

En ese sentido, vamos a centrar el marketing en posicionar lo que te gusta (convertido en un producto o servicio) y en aumentar las posibilidades de ser elegido. ¿Cómo te suena ser alguien a quien el mercado busca?, en lugar de ser alguien que busca mercado.

Empecemos por comprender que estamos en un mundo de innumerables profesionales, con muy alta preparación, pero somos tantos que comenzamos a hacernos indistinguibles. En este contexto, fundar una empresa implica crear una estrategia de venta de servicios a tus potenciales clientes, vender soluciones que sean experiencias para ellos por lo que tu profesión es tu primer negocio y el trabajo que realices, el producto.

Estimular o fomentar la creatividad en su empresa

Aquí algunos puntos que debes llevar a cabo:

- Motivar.
- Fomentar la participación.
- Dar mayor autonomía.
- Generar un ambiente que estimule la creatividad.
- Proponer retos.

Cuanto más interesado esté el mercado en tu producto, más capacidad de decisión tendrás como emprendedor para elegir a quién le proporcionas tu servicio

Darte el lujo de seleccionar a tus clientes implica aumentar las probabilidades de que ellos te elijan, para ello, entre más caminos de opciones y posibilidades encuentres y ejecutes, te brindará una mayor probabilidad de éxito. Aquí nos encontramos con el primer reto, ya que sólo lograrás tus objetivos si obtienes los recursos necesarios, y podrás conseguirlos si generas una empresa que el mercado desee y esté dispuesto a pagar por tus productos o servicios, convirtiéndote en la primera opción a quien dirigirse cuando alguien necesita lo que ofreces. Al respecto, aquí algunas alternativas:

- Para generar la vida que deseas debes tener capacidad de elección, por obvio que parezca muchos simplemente no están dispuestos a tomar decisiones por las consecuencias que ello puede implicar.
- Para poder elegir hay que tener medios, recursos, apoyos: información.
- Para tener estos medios, necesitas que, quien los puede proporcionar te elija a ti y no a otros.
- Para que te elijan, es porque generas un producto o servicio de valor con las condiciones de satisfacción necesarias para tus clientes.

Sabemos que el valor de algo aumenta en la medida que se incrementa su demanda. Cuanto más interesado esté el mercado en ti como persona, en tu producto o en tu servicio, más capacidad de decisión tendrás como emprendedor para elegir a quién le proporcionas tu producto o servicio. Debes elegir a quién le dedicas tu tiempo profesional.

En definitiva, para que el punto anterior ocurra es porque ofreces algo útil, generas confianza y eres conocido por un gran número de potenciales clientes. Es importante que empieces por posicionarte a ti mismo como aquel o aquella especialista en solucionar un problema o satisfacer una necesidad con eficacia, debes conocer y utilizar los factores que generen credibilidad en ti para ser percibido como un profesional confiable y debes ser conocido, estar disponible y generar visibilidad para que te tomen en cuenta.

Logrando los elementos antes mencionados, podrás posicionarte como el mejor en tu sector, empezarás a generar la opción de seleccionar a tus clientes. Aquí es donde te propongo que hagas un plan para ser un emprendedor especialista, experto, o gurú... eso no es posible lograrlo

Emprender

Los emprendedores de negocios innovadores se caracterizan por su capacidad para canalizar las aportaciones creativas hasta convertirlas en resultados útiles para el mercado, la calidad o la productividad internas, esto da ventajas competitivas difíciles de seguir por otros competidores, podemos decir entonces que sin dedicación y constancia en la promoción interna de innovación es seguro que se complique obtener la preferencia de los clientes y consumidores.

(solamente) con estudios, sino hasta que seas percibido como tal.

Llegado este punto hay un segundo paradigma, en muchas y repetidas ocasiones he observado que hay muchos emprendedores que no desean posicionarse como una autoridad en su profesión, hay muchos expertos en una cosa: “encontrar excusas”: soy muy joven, soy muy mayor, no tengo tiempo, es que no me dijeron, es que no tengo la información, lo que me gusta a poca gente le gusta... y la lista sería interminable; detrás de estos pensamientos subyace una idea (quizá del inconsciente): *sobresalir o destacar es de mal gusto*. Déjame retarte a algo: qué tal si te planteo que: “en el momento en que no te das a conocer como alguien capaz de solucionar problemas y satisfacer necesidades, impides que otros se beneficien de tu talento”.

No se trata de convertirte en una estrella de portadas de libros, o un gurú que cobra decenas de miles por una conferencia, se trata de ocupar un lugar preferente en la mente de quienes necesitan lo que ofreces. Debes ser reconocido en tu nicho de mercado, por pequeño o grande que sea, como la persona más adecuada, y eso puede gestionarse, pero no por imagen sino porque realmente lo eres. Considera “seducir” al mercado de manera tal que ellos te busquen en lugar de ir tocando de puerta en puerta, vamos poco a poco.

Dice Peter Drucker: “la gente utiliza la palabra gurú, porque charlatán es más difícil de deletrear”, hasta cierto punto estoy de acuerdo; revisemos este elemento: un emprendedor experto no es más que alguien práctico, hábil y experimentado; un experto es muy hábil en su actividad profesional, no tiene por qué saberlo todo, sólo lo necesario para resolver problemas existentes en su industria,

Un emprendedor experto suele ser el resultado de una combinación de experiencia, educación y formación, no necesariamente de una forma de pensamiento brillante

incluso adelantarse a que éstos se creen. A diferencia de un experto, un especialista es alguien que cultiva o practica una determinada actividad, pero no necesariamente genera soluciones sobre la misma. Finalmente, denominamos gurú a un maestro de una disciplina existente (no al creador de una nueva) que es capaz de comunicar clara y comprensiblemente información útil a su audiencia o nicho de mercado bien definido.

La clave para llegar a ello es encontrar un sector grande y ser conocido por un importante número de personas. No hay nada mágico ni sobrenatural en ello; sin embargo, parece que el uso y abuso del término no sólo es percibido con cierta devaluación sino que incluso se presta en ocasiones a broma. Por tanto, hay dos factores clave: en primer lugar, la gestión de la información y del conocimiento; en segundo lugar, la promoción y manejo de las percepciones. Un emprendedor experto, especialista o gurú no nace, se hace siendo bueno en lo suyo y dándolo a conocer.

Un emprendedor experto debe tener la capacidad de generar más soluciones que problemas. Observa

Posicionamiento de marcas

Cuando una empresa logra un posicionamiento en el mercado quiere decir que la imagen de su producto, empresa o marca queda en la mente de los consumidores y clientes. Ejemplo de esto son McDonald's, Coca-Cola, Telmex, Starbucks, y muchas otras marcas que se han convertido en verdaderos líderes en sus productos.

esto en ti, ante un reto (el que sea) cuántas soluciones y opciones de decisión eres capaz de generar, para entonces con base en tu experiencia tomar las acciones correspondientes. No tienes que ser el o la mejor en todo, sólo el más adecuado para lo que se necesite. Un emprendedor experto suele ser el resultado de una combinación de experiencia, educación, formación e investigación, no necesariamente es el resultado de una forma de pensamiento brillante o de creatividad extraordinaria.

Los emprendedores expertos de prestigio casi nunca han creado una empresa totalmente original, su mérito reside en tomar elementos conocidos de un determinado asunto y sintetizarlos en un proceso o sistema convertido en una empresa que genere ingresos y empleos de valor agregado, los cuales la gente pueda apreciar, comprender y utilizar. Es esta claridad de pensamiento y simplicidad al explicarlo lo que encontramos atractivo. En este sentido, es importante ser humilde y honesto respecto a lo que haces; reconocer tus propias limitaciones suele ser mejor.

Un emprendedor gurú es un experto que se promociona

Llegar a este nivel implica tener mucho cuidado y ser altamente responsable; algunos denominados gurús son como la moda, carecen de sustancia, de contenido y no aportan valor, lo que hace que pronto desaparezcan; sin embargo, lo que hace que alguien alcance ese estatus y lo mantenga es que, además de ser un buen profesional, ha utilizado eficazmente la autopromoción, los contactos, el marketing y otras herramientas como las redes sociales para destacar. El mundo de las empresas gira alrededor de los expertos, y puedes alcanzar ese estatus, con liderazgo, si lo trabajas con estrategia.

Te adelanto que cuando un emprendedor se convierte en gurú, generalmente provoca tres tipos de reacciones, quienes se posicionan como referentes en el ámbito profesional, empresarial, personal o social no siempre son aceptados y valorados igualmente por todos:

1. Hay quienes lo admiran o al menos siguen con respeto al emprendedor gurú.
2. Hay algunas personas más neutrales, reconocen el estatus del emprendedor gurú, pero no le dan importancia.
3. Con seguridad habrá personas escépticas o críticas, quienes en ocasiones tienden a actuar en forma activa contra el emprendedor.

Estos elementos sólo los menciono como indicadores de tu trabajo, si no tienes los tres, aún no estás en donde podrías estar.

Al final del día, como emprendedor gurú, lo que buscamos es que tengas un mejor posicionamiento y en consecuencia que vendas de mejor forma, seleccionando a tus clientes, para ello te sugiero tener en cuenta las siguientes reflexiones:

- ¿Por qué?, ¿qué influencia o importancia tienen estas situaciones en tu vida?, ¿por qué te tienen que elegir a ti y no a otro?

Para posicionarte en los consumidores realiza una estrategia y plantea un objetivo claro: dónde estás y en dónde quieres estar

- ¿Cuándo?, ¿en qué momentos de tu emprendimiento debes tomar este tipo de decisiones?, ¿cuándo lograrás que otros te elijan?, ¿elijes o te eligen?, ¿cuándo querrán tus clientes que formes parte de un proyecto único?
- ¿Para qué quieres ser a quien seleccionen (generar ingresos, prestigio, trascendencia, estilo de vida)? ¿en qué situaciones querrías ser alguien a quien elijan (proyectos, clientes, equipos de ventas)?
- ¿Cómo?, ¿qué hace la gente que es tomada en cuenta?, ¿qué hará que un cliente te compre a ti y no a otro?

Tomando todo lo antes mencionado, finalmente, ¿qué pasos debes dar?:

1. Realiza un plan que contenga una estrategia, considera que quizá tengas pocos recursos y habrá variables inesperadas y cambiantes. Plantea un objetivo claro: dónde estás y en dónde quieres estar, en cuánto tiempo.

2. Trabaja en tu autopercepción, la manera en que te veas a ti mismo tendrá repercusión directa en la manera en que te verán los demás.
3. Ten claridad y pasión en tu producto o servicio. Serás tomado en cuenta si eres una persona de soluciones; explica siempre con claridad y eficacia lo que haces para dejar clara tu relevancia, especialización y diferenciación.
4. Además de generar valor, a través de tus productos o servicios, debes establecer el modo en que quieres que te conozcan y te reconozcan. Es importante que identifiques y selecciones los atributos que quieres que te identifiquen y analiza aquellos por los que eres conocido actualmente. Debes sentar las claves para generar confianza y establecer vínculos emocionales con quienes forman tu mercado.
5. De nada te sirve ser un emprendedor gurú y tener claro el modo en que quieres posicionarte si no existe un mercado en el cual vas a posicionarte. Identifica y evalúa

a todas aquellas personas y organizaciones que puedan influir en tu plan para tomar las medidas oportunas.

6. ¡Sal a escena!, cuando tengas claro lo que ofreces y el modo en que lo haces, tenlo como estandarte de tu comunicación diaria.
7. Cada vez que lo consideres necesario, evalúa tu resultado y replantea tu estrategia. 🚀

Nuestro autor:

Samuel González Guzmán es licenciado en ciencias de la comunicación por el Instituto Tecnológico de Monterrey, con maestría en comunicación corporativa por la Universidad Anáhuac, en la ciudad de México. Fundador y presidente ejecutivo de “Fundación E”, institución especializada en modelos para el desarrollo de emprendedores, así como generación de estrategias que impacten en la creación de empresas y empleos.



AGENCIAS ADUANALES



Por cielo, mar y tierra

Soluciones
en Importación y Exportación
CALIDAD TOTAL EN COMERCIO EXTERIOR

www.encisocorp.com
ventas@encisocorp.com.mx

Agentes Aduanales

Edmundo O. Enciso Villarreal
Patente Nac: 3496
Matamoros No. 104
Col. Peñon de los Baños
C.P. 15520, México, D.F.,
Aeropuerto
Tel: (55) 5133 0190

Manuel O. Enciso Villarreal
Patente Nac: 3020
Av. 5 de Mayo No. 967
Col. Centro, Veracruz,
Veracruz
Tel: (229) 923 2600

Abraham Isaac Vergara Contreras

Creación de valor a través del financiamiento de proyectos de inversión

Dado que el objetivo de las Pymes es maximizar la creación de valor de la empresa (reflejada en las acciones), éste se acrecentará a través de la inversión en proyectos que produzcan mayores beneficios que el costo de capital al que se enfrentan para financiar sus inversiones.

Para los empresarios, y no es excepción para el mundo de la Pyme, se deben generar y preparar estados financieros que sirvan para la toma de decisiones presentes y poder predecir la posibilidad de predecir ganancias futuras y los dividendos que se les pagarán a los socios de la empresa, por lo que se requiere contar con un conocimiento adecuado en el análisis e interpretación de los mismos, que en su conjunto representan el punto de partida para planear las actividades que mejorarán el desempeño futuro de la empresa.

Así, los empresarios deben tomar decisiones acerca del dinero, en específico el flujo de efectivo, lo cual es la base para la creación de valor de la empresa, por lo que la administración debe centrar sus decisiones financieras en un ámbito racional considerando tres conceptos generales.

El primero es que se debe desear siempre mayor valor a menor valor, por lo que la empresa se debe centrar en la generación de efectivo y de preferencia del efectivo proveniente de la operación del negocio. El segundo concepto se refiere a que el dinero tiene mayor valor al recibirlo lo más pronto posible, lo que en el mundo de las finanzas se conoce como el valor del dinero en el tiempo, relacionado con el poder adquisitivo de éste por los cambios en la inflación. Por último, se debe invertir en activos con menor riesgo, por lo que la Pyme debe priorizar cuáles son sus necesidades de operación y de activo fijo para la generación de sus productos o servicios.

Estructura de capital de una empresa

Puede definirse como la sumatoria de los fondos provenientes de aportes propios y los adquiridos mediante endeudamiento a largo plazo, en tanto que la estructura financiera corresponde a la totalidad de las deudas (tanto corrientes como no corrientes) sumadas al patrimonio o pasivo interno.

La creación de valor se refleja de manera conceptual en el balance general, estado financiero que muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, presentando el valor para el negocio de sus recursos y obligaciones cuantificables, por lo que indica de manera directa todas las inversiones de corto y largo plazos de la empresa, así como el financiamiento de corto y largo plazos, considerando la procedencia de los recursos, externos si provienen de fuentes como proveedores y el sistema financiero, o internos si está relacionado con el capital contable y los accionistas.

Considerando el modelo del balance general, las empresas se deben centrar en tres áreas principales para basar su desarrollo y principalmente su crecimiento y solidez financiera, así deben comprender que la administración del capital de trabajo se relaciona con las actividades financieras cotidianas de la Pyme, esto es la forma en que se administra la empresa en el día a día, cabe destacar que estas actividades deben ser financiadas principalmente, si no es que únicamente, con fuentes de financiamiento de corto plazo como son los proveedores o deuda de corto plazo (sistema financiero). Desde la perspectiva financiera, los problemas de los flujos de efectivo a corto plazo

La tarea fundamental para el empresario es crear valor a partir de las actividades de presupuesto de capital, de financiamiento y de capital de trabajo neto

proviene de una falta de acoplamiento entre los flujos de entrada y de salida de la empresa generando faltantes que hacen que el riesgo del negocio aumente de manera considerable.

La segunda área es el presupuesto de capital, que es la toma de decisión de las inversiones de largo plazo que debe realizar la Pyme, esto es, qué activos fijos debe comprar o reemplazar la empresa para poder realizar sus labores sin ningún tipo de impedimento físico y alcanzar las metas propuestas en el nivel de ventas y beneficios. También se debe contemplar qué marcas y patentes proteger, ya que éstos forman el activo diferido de la empresa que también son consideradas como parte de la inversión de largo plazo.

Por último, se encuentra la forma de financiar las inversiones de largo plazo, es decir, la estructura de capital de la empresa, la cual se compone de la mezcla de deuda y capital accionario que debiera utilizar la Pyme para lograr su meta de activo fijo y operar sin ninguna dificultad.

La composición de la estructura de capital determina la manera en la que se seleccionará el valor de la empresa, por un lado están las deudas, representadas por los diversos acreedores (personas o instituciones que prestan dinero a la Pyme) y las acciones de capital (accionistas).

Para crear la estructura de capital de la Pyme se deben tomar decisiones sobre la inversión que se va a realizar, ya que este paso determina el valor de los activos de la empresa, se complementa con las decisiones de financiamiento, las cuales deben ser independientes a las decisiones originales de inversión. El empresario debe tener mucha claridad en el proyecto de inversión (presupuesto de capital) que quiere realizar, los beneficios económicos que conseguirá con él y de esta manera determinar los recursos necesarios para afrontar la inversión.

Un error recurrente es modificar las decisiones de inversión una vez que se saben los recursos con los que cuenta la Pyme, esto puede ocasionar pérdidas importantes a la empresa y no únicamente económicas, sino peor aún pérdida de participación de mercado que indudablemente afectará el flujo de efectivo de la operación y con esto la destrucción de valor para la empresa.

Así, la tarea fundamental para el empresario es crear valor a partir de las actividades de presupuesto de capital, de financiamiento y de capital de trabajo neto, por lo que requiere tener en mente tratar de comprar activos que

generen más efectivo que el que cuestan; vender bonos, acciones y otros instrumentos financieros que generen más efectivo que el que cuestan, por lo que la empresa debe crear más flujos de efectivo que los que utiliza. A lo largo del tiempo, si el efectivo que se paga a los accionistas y a los tenedores de bonos es mayor que el efectivo que se obtiene en los mercados financieros, la empresa crea valor, consiguiendo una solidez financiera.

La identificación de los flujos de efectivo es una tarea fundamental para la toma de decisiones de inversión y financiamiento a las que se enfrenta la empresa, es imprescindible que el empresario sepa la diferencia entre utilidad contable y flujo de efectivo, este último es el dinero real que tiene para realizar sus operaciones tanto cotidianas como de presupuesto de capital.

Otro aspecto básico es la determinación de la periodicidad de los flujos de efectivo, ya que el valor de la inversión de una empresa depende del momento en que se reciben, esto es, es preferible que los flujos se reciban en periodos más cercanos, ya que el dinero tiene un valor del dinero en el tiempo.

Por último, la Pyme debe considerar el riesgo de los flujos de efectivo, debido a que una gran mayoría de los empresarios presentan importantes niveles de aversión al riesgo, se debe tener certeza de la obtención de recursos tanto en el corto como en el mediano plazo para no incurrir en incrementos sustanciales en el riesgo de negocio y financiero a través del tiempo.

Dado que el objetivo de la Pyme es maximizar la creación de valor de la empresa (reflejada en las acciones, valor en libros en la mayoría de los casos que no cotizan en bolsa), el valor se acrecienta a través de la inversión en proyectos que produzcan mayores beneficios que el costo de capital al que se enfrentan para financiar sus inversiones.

Las empresas se endeudan por muchas razones

La principal radica en que el endeudamiento puede resultar más barato que la financiación propia, pues por norma general los inversionistas exigen una retribución mayor (de otra manera, preferirían ser acreedores y no inversionistas), ya que dentro de dicha retribución debe estar incorporado el costo de la financiación.

Vida útil del proyecto es el tiempo que se considera que la inversión generará beneficios y deberá estar considerado en el horizonte de planeación del proyecto

Por lo que un proyecto de inversión no puede ser exitoso si no gana más que la tasa objetivo o de descuento (costo de capital), así la determinación del costo de capital tiene dos propósitos. El primero es calcular el valor económico agregado (EVA) de la Pyme en su conjunto o de una división de la misma. Y el segundo es decidir si se deben comprar o arrendar los activos sujetos de inversión.

La Pyme debe conocer los componentes de capital, que representan un costo para la financiación de sus proyectos, así las fuentes de financiamiento a las cuales puede recurrir son los préstamos otorgados por alguna institución financiera y contienen lo que se conoce como el costo de la deuda. Cabe recordar que esta fuente contiene un beneficio fiscal, por lo que la tasa de interés (k_B) en los cálculos del financiamiento real debe considerar este movimiento favorable en la generación de impuestos.

La siguiente fuente de financiamiento es a través de acciones, éstas pueden ser comunes o preferentes. Las comunes en general se definen como aquellas acciones que otorgan el beneficio de voz y voto al accionista, pero únicamente recibirán un dividendo (común) cuando el consejo de administración lo decreta. Las acciones preferentes en general son aquellas que no tienen voz ni voto pero siempre cobrarán un dividendo (preferente). Esta fuente presenta lo que se conoce como el costo accionario (k_S).

El último costo al que se puede enfrentar la Pyme es al de las utilidades retenidas, aquellos beneficios que no son repartidos entre los accionistas comunes y que en un futuro después de reinvertirlos en la empresa serán exigidos por éstos, al menos con el mismo rendimiento que costo accionario, aunque es importante destacar que siempre esperarán que sea mayor, ya que al no recibir los flujos en el presente, tendrán la expectativa de un mayor rendimiento, es decir, un mayor costo para la empresa.

En la búsqueda de creación de valor de la Pyme a través de la toma de decisión de inversión y financiamiento, la empresa debe generar un proceso general para la evaluación de sus proyectos: primero debe determinar su costo (precio que deberá pagarse), posteriormente debe estimar los flujos de efectivo esperados por la inversión que realizará (debe incluir entre otros factores el valor de recuperación), consecuentemente debe determinar el riesgo de los flujos proyectados (calcular la distribución de probabilidad), a continuación debe fijar el costo de capital al que se descontarán los flujos de efectivo proyectados, con este paso se calculará el valor presente de los flujos esperados, por último se debe comparar el valor presente calculado contra la inversión requerida.

Para la evaluación de los proyectos que generen valor para la Pyme se deben determinar las variables que juegan un papel importante:

- *Integración de la inversión total*, es la cantidad de recursos necesarios para la realización del proyecto. Una parte es la inversión fija, integrada por los gastos preoperativos, terrenos y edificios, maquinaria y equipo de producción, equipo y mobiliario de oficinas, equipo de transporte para ventas, etcétera. La otra parte corresponde a la inversión flexible, son los recursos adicionales que se aportan para que la empresa inicie con la elaboración del producto, diferente a la inversión de activos fijos, por lo que se debe

Es común que las empresas hagan una estimación de los flujos de efectivo, pues se debe analizar las tendencias del mercado al planificar una estrategia. Para cada decisión importante que deba realizar la empresa en torno al manejo de sus diferentes áreas hay un elemento de riesgo. La estimación de flujos de efectivo es una herramienta común utilizada en el análisis de riesgos para ayudar a las Pymes a juzgar las posibilidades desde una perspectiva monetaria.

tener claro que debe financiar la primera producción antes de recibir ingresos (compra de materia prima, mano de obra de transformación, otorgamiento de crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad de efectivo para sufragar los gastos cotidianos de la empresa).

- *Vida útil del proyecto*, es el tiempo que se considera que la inversión generará beneficios y deberá estar considerado en el horizonte de planeación del proyecto.
- *Valor de rescate o de recuperación*, es el monto de efectivo a recuperar por la inversión realizada al final de la vida útil del proyecto.
- *Flujos de efectivo*, es la generación de beneficios económicos futuros que justifiquen la inversión. Deben ser calculados al hacer las proyecciones financieras del proyecto y no son otra cosa que el importe obtenido por la operación del proyecto.
- *Costo de capital o tasa mínima requerida*, es la tasa de rendimiento anual que espera obtener el inversionista que otorga el financiamiento para llevar a cabo el proyecto.

Es importante que se integre la decisión cuantitativa con los aspectos cualitativos para seleccionar los proyectos de inversión que creen valor a la Pyme

Una vez determinadas las variables que afectan en la evaluación de los proyectos de inversión, se debe realizar la evaluación financiera en dos ámbitos. Primero realizando un análisis cuantitativo con la finalidad de comparar los resultados de distintos métodos estáticos (no consideran el cambio del valor del dinero en el tiempo) o dinámicos (consideran el cambio del valor del dinero en el tiempo) para conocer si la inversión le generará valor a la empresa. Este análisis se complementa con el cualitativo que sirve para valorar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.

Por lo que es importante que se integre la decisión cuantitativa con los aspectos cualitativos para seleccionar los proyectos de inversión que creen valor a la Pyme; considerando el rendimiento que generará el proyecto, el riesgo que encierra, la urgencia, la necesidad de realizarlo, etcétera. La rentabilidad del proyecto debe estar acorde con los criterios cualitativos.

Hay tres métodos fundamentales para la decisión de proyectos de inversión, por su orden de importancia son:

1. *Valor presente neto (VPN)*, equivale a la sumatoria de los valores presentes de los flujos de efectivo futuros descontados al costo del capital del proyecto menos la inversión inicial. Para considerar que el proyecto de inversión creará valor para la empresa debe ser positivo, esto es, el costo es menor a los flujos esperados. Representa el valor exacto que incrementa la empresa proveniente del proyecto,



Foto: © Betsy Henri/Dreamstime.com

a esta propiedad se le conoce como la aditividad del valor, lo cual implica que la contribución de cualquier proyecto al valor de la Pyme es simplemente el valor presente del proyecto.

2. *Tasa interna de retorno (TIR)*, es el rendimiento intrínseco del proyecto y no depende de las tasas que prevalecen en el mercado, depende exclusivamente de los flujos de efectivo del proyecto de inversión. Se debe aceptar un proyecto cuando la TIR es mayor a la tasa de rendimiento mínima requerida, esto hace que el VPN de la inversión sea positiva. La mayor ventaja de este método de evaluación es que captura en una sola cifra un proyecto complejo de inversión.
3. *Periodo de recuperación tradicional y descontado*, la diferencia es que el primero es un método estático y el segundo es dinámico,

ambos indican el tiempo en que se tarda la empresa en recuperar la inversión total inicial considerando los flujos de efectivo futuros provenientes del proyecto de inversión.

Se debe considerar el costo de capital, es decir, la mezcla de los costos de las fuentes de financiamiento, conocido como el costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés). Con esta tasa de descuento debe realizarse el cálculo de los métodos de evaluación del proyecto, ya que representa el porcentaje de deuda y capital social que la empresa empleará para el desarrollo del proyecto.

Por último, la mayor creación de valor para la Pyme se encuentra centrada tanto en el costo en el que financia el o los proyectos de inversión, como en su capacidad de generar flujos futuros a partir de sus decisiones de compra o renta de activos. 🚀

Nuestro autor:

Abraham Isaac Vergara Contreras es académico de tiempo completo del Departamento de Estudios Empresariales en la Coordinación de Finanzas de la Universidad Iberoamericana. Especialista en crédito y microfinanzas, y en entidades de ahorro y crédito popular, microfinancieras, sociedades de objeto múltiple y Sofoles. Asesor y consultor financiero internacional.

@ avergara2@hotmail.com

SECCIÓN ESPECIAL

Responsabilidad Social Empresarial

Primera parte

- Paradigmas de la responsabilidad social empresarial
Sandra Lorena Cantón Osalde
- Cómo incorporar la responsabilidad social en una Pyme
Gwenaëlle Gérard
- Responsabilidad social empresarial
Alcances y oportunidades
Itzel Meyenberg
- Responsabilidad social en la cadena de valor
Thibaut Enguix
- El voluntariado corporativo en Pymes
Emilio Guerra Díaz
- Prácticas de responsabilidad social en las Pymes
¿Cuáles son sus beneficios?
Thibaut Enguix
- Ser responsable socialmente es un compromiso
Ricardo Fabián Colín Hernández
- Responsabilidad social y propiedad intelectual
Mauricio Jalife Daher
- Responsabilidad social
Reglas que regulan su actividad y su aplicación en las Pymes
Raúl Torres Jiménez
- Mitos de la responsabilidad social en las Pymes
Deyadira Curiel Álvarez
- Rentable o responsable
Experiencias de empresas agropecuarias que practican agricultura protegida
Tlillalcapatl Gómez Carreto
Lucía Araceli Guillén Cuevas
- Lo bueno sí funciona para ganar
Bertha Inés Herreras Franco



Paradigmas de la responsabilidad social empresarial

Nuestro estilo de vida actual contribuye diariamente al cambio del medio ambiente, para reducir el impacto en nuestro entorno emprendamos pequeñas acciones como usar menos el vehículo, apagando las luces, etcétera. Lo primero es creer que el cambio empieza por nosotros.

De cara al siglo XXI las empresas enarbolan la bandera de que son responsables socialmente y se comprometen públicamente con sus clientes para ofrecer bienes y servicios que salvaguardan el medio ambiente pero, ¿qué implica tener responsabilidad social empresarial conocida también como RSE?, es la aportación permanente y “voluntaria” al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las organizaciones con la finalidad de favorecer su situación ante la competencia. Es así que al trabajar en los tres elementos: social, económico y ambiental implica la obtención de lo que se conoce como *triple resultado*.

Para el Centro Mexicano para la Filantropía (2009), 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 de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades, el medio ambiente y para la construcción del bien común.

Por tanto, no sólo es realizar prácticas ambientalistas como el cuidado en el uso y aprovechamiento de las aguas o el tratamiento de las residuales, o consumir los energéticos bajo

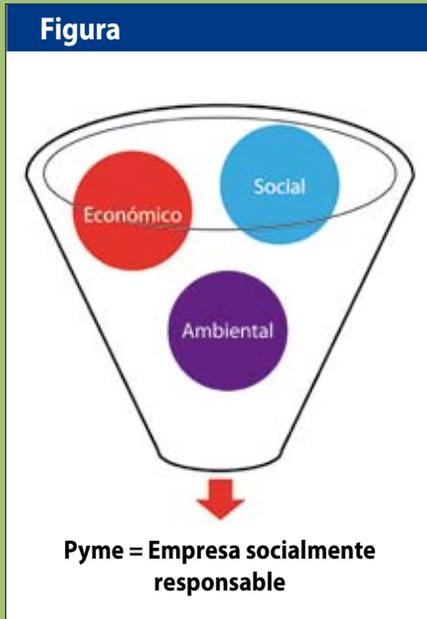
ciertas normas establecidas por las autoridades; conlleva realizar acciones en materia económica para favorecer la calidad de vida de las personas y contribuir al desarrollo de la sociedad en el proceso evolutivo natural.

La expresión empresa socialmente responsable usada por Tomas (2003), requiere de un esfuerzo conjunto para aportar a su localidad, región, país o al mundo resultados en estas tres esferas y no sólo a la ambiental como erróneamente se ha enfatizado (véase figura).

Consideremos entonces tres paradigmas que deben romperse acerca de este tema no sólo por su vital importancia en relación con los beneficios para la empresa sino por la fuerza que ha adquirido desde la década de los años 90 tras fenómenos como la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías, la conciencia ecológica y el acelerado crecimiento de la economía.

El primer paradigma que debe desecharse es que el concepto responsabilidad social con el añadido “empresarial” o sin él se usa coloquialmente para hacer referencia a cuestiones vinculadas con la ecología y el medio ambiente y nos queda claro que deben incluirse siete materias fundamentales como lo señala la Norma ISO 26000:2010 citada por Romero (2010):

Sandra Lorena Cantón Osalde



Si consideramos que cumplir con la legislación laboral, las normas ambientales y acuerdos internacionales estamos siendo responsables socialmente, estamos equivocados

1. *Gobierno organizacional*: que representa el sistema por el cual la empresa toma e implementa decisiones para lograr los objetivos. Dicho sistema debe estar dirigido por una persona o grupo de éstas que tienen la autoridad y responsabilidad para conseguirlos.
2. *Derechos humanos*: divididos en derechos civiles y políticos que comprenden derecho a la vida, la libertad, igualdad ante la ley y libertad de expresión; y los derechos económicos, sociales y culturales que incluyen el derecho al trabajo, derecho a la alimentación, derecho a la salud, derecho a la educación y derecho a la seguridad social.
3. *Prácticas laborales*: incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios, transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración.
4. *Medio ambiente*: asociados al uso de los recursos, la localización de las actividades, la generación de contaminación y residuos y el impacto sobre los hábitats naturales.
5. *Prácticas operacionales justas*: se refieren a la conducta ética de una empresa en sus transacciones con otras, incluyen relaciones con agencias gubernamentales, así como relaciones entre las organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, entre otras.
6. *Asuntos de consumidores*: incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario.
7. *Involucramiento de la comunidad*: prevé el impacto y desarrollo de la sociedad.

Para tener éxito en estas materias es indispensable poner en práctica siete principios:

1. Rendición de cuentas.
2. Transparencia.
3. Comportamiento ético.
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas.
5. Respeto al principio de legalidad.
6. Respeto a la norma internacional de comportamiento.
7. Respeto a los derechos humanos.

Un segundo paradigma es el mal uso de la palabra “voluntario” que resalta en la definición de las primeras líneas y, que en palabras de la OIT (2007) describe a la responsabilidad social empresarial como “el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad afirmando los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores, por lo tanto, es una iniciativa de carácter voluntario”. Y así es, voluntario significa que se hace por espontánea voluntad y no por obligación o deber.

En pocas palabras, si consideramos que cumplir con la legislación laboral, las normas ambientales y las disposiciones y acuerdos internacionales estamos siendo responsables socialmente, estamos equivocados. Cumplir con las normas jurídicas en la materia es una obligación, no un acto de voluntad. Así que alégrese por ser un empresario distinguido que cumple con las reglas, pero esto no es suficiente para ser calificados como Pymes socialmente responsables. Involucrarse requiere no sólo cumplir con aspectos legales sino preocuparse y ocuparse de asuntos básicos como los derechos humanos y las prácticas laborales y operacionales justas.

El tercer paradigma que debe eliminarse es creer que por ser una pequeña o mediana empresa no se pertenece al grupo de aquellos que por su tamaño, volumen y complejidad de actividades sí están obligados a cumplir los requerimientos de una empresa socialmente responsable y nosotros no. Para ser una ESR no hay mínimos ni máximos, una vez que decidimos emprender un negocio voluntariamente debemos entrar en esta dinámica independientemente de cumplir con la parte legal.

Respaldados por la Norma ISO 26000:2010 es sano y conveniente evaluarse para descubrir en qué estamos trabajando, cómo lo estamos haciendo, en qué medida cumplimos con los objetivos y metas planteados y cuál es el impacto interno y externo que provocan nuestras acciones.

A continuación se presentan 15 preguntas seleccionadas cuidadosamente del “cuestionario de concienciación” de la Comisión Europea de Empresas Responsables que pueden ser de utilidad y orientar hacia el grado de responsabilidad social que se ha alcanzado en la organización. Se precisa leer detenidamente cada cuestión y ser honesto con las respuestas elegidas. Este test es un recurso para medir lo que se está haciendo y puede rediseñarlo o crear uno nuevo ajustándolo a las materias y principios que ofrece la guía de la Norma ISO 26000.

1. ¿Alienta a sus trabajadores para que desarrollen habilidades verdaderas y carreras a largo plazo (ejemplo, un procedimiento para la evaluación de la productividad o un plan de formación)?
Sí No Algunas veces
2. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (ejemplo, contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etcétera)?
Sí No Algunas veces
3. ¿Ha tomado su empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?
Sí No Algunas veces
4. ¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de: ahorro de energía, reducción y reciclaje de residuos, emisiones al aire o al agua?
Sí No Algunas veces
5. ¿Puede su empresa ahorrar dinero mediante la reducción de su impacto medioambiental (reciclaje, reducción del consumo de energía, prevención de la contaminación)?
Sí No Algunas veces
6. ¿Tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios (evaluación del uso de energía, reciclaje o generación de contaminación)?
Sí No Algunas veces
7. ¿Proporciona su empresa información medioambiental clara y precisa sobre sus productos y actividades a los clientes, proveedores, comunidad local, etcétera?
Sí No Algunas veces
8. ¿Ha pensado en qué forma podría su empresa utilizar la sostenibilidad de sus productos y servicios para aventajar a la competencia (el reciclaje de productos, la eficacia energética, etcétera)?
Sí No Algunas veces
9. ¿Dispone su empresa de un procedimiento para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?
Sí No Algunas veces
10. ¿Admite y da solución a las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?
Sí No Algunas veces
11. ¿Ofrece su empresa oportunidades de formación a la gente de la comunidad (aprendizajes o experiencia laboral para jóvenes o discapacitados)?
Sí No Algunas veces
12. ¿Brinda apoyo económico estable a proyectos y actividades de la comunidad (obras benéficas o patrocinios)?
Sí No Algunas veces
13. ¿Ha definido de forma clara los valores y las normas de conducta de su empresa?
Sí No Algunas veces
14. ¿Hace partícipes a sus clientes, socios empresariales, proveedores y otras partes interesadas de los valores de su empresa (en presentaciones de ventas, material de marketing o comunicados informales)?
Sí No Algunas veces
15. ¿Aplica su empresa alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, tratos y publicidad (una política de compras justa o estipulaciones para la protección de los consumidores, etcétera)?
Sí No Algunas veces



Somos una firma de Abogados, creada en base a la combinación de conocimientos, experiencia, esfuerzo y recursos de profesionales y consultores especializados en diversas ramas del Derecho y Comercio Exterior.

Ofrecemos un servicio integral tanto para personas físicas como morales, enfocándonos a planear, proyectar, mejorar y solucionar aquellas situaciones en las que nuestros clientes se encuentren.



Av. Insurgentes Sur 1991, Torre "A", 1202
Guadalupe Inn, México D.F., C.P. 01020
Tel.: 5661 4799, 5662 6822, 5661 2605

Para ser una ESR no hay mínimos ni máximos, una vez que decidimos emprender un negocio voluntariamente debemos entrar en esta dinámica

Si su respuesta fue afirmativa a 12 preguntas o más, ¡enhorabuena!, y aunque se pueden formular más de 50 cuestionamientos abarcando todos los temas que incluye el concepto RSE, este sencillo cuestionario lo orientará sobre sus logros en la materia. Siga adelante.

Obtuvo menos de 12 respuestas afirmativas, pero más de ocho, ¡que no decaiga el ánimo!, recordemos que sólo falta comprometerse un poco más, es cuestión de voluntad, desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo. Es importante que reflexione acerca de que el buen juez por su casa empieza y que no podemos pedir a nuestros colaboradores lo que no somos capaces de dar. Predique con el ejemplo y organice un comité que dé seguimiento a los logros y evalúe las fallas.

Ahora bien, si respondió positivamente a menos de ocho preguntas o divagó usando la respuesta “algunas veces”, usted conoce el resultado. Es tiempo de actuar y preparar un plan de trabajo. No desprecie la idea de crear un comité, elija colaboradores altamente motivados, vivaces y comprometidos no sólo con la empresa sino con su familia y la comunidad. El considerar a éstos es una excelente opción, ya que lo que se desea es contagiar valores, espíritu de servicio y un elevado compromiso social.

Entonces, la responsabilidad social no es un concepto práctico que se le adjudique a las grandes empresas sino también a pequeñas y medianas, desarrollando trabajos con parámetros establecidos con la comunidad y los asalariados.

RSE

La responsabilidad social empresarial es un tema que ha interesado a infinidad de instituciones, el Banco Interamericano de Desarrollo, a través de diversos órganos, ha realizado eventos relacionados con esto, uno de los más importantes se llevó a cabo en mayo de 2012 en la ciudad de Quito, Ecuador, con temas como prácticas empresariales responsables y la promoción del desarrollo sostenible y equitativo. Acciones como ésta ofrecen una oportunidad única para conectarse con empresas comerciales, agencias gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, empresas consultoras, universidades, y juntos emprender nuevas estrategias en favor.

Y nos preguntamos, ¿cuáles son los beneficios ante tales compromisos?, con seguridad estará pensando que hay muchos problemas internos en su negocio como para agregarle uno más; tal vez esté preocupado porque se avecina el pago de la nómina o que están por vencerse los tiempos de pago a proveedores, la lista es muy larga, claro está, pero podemos probar.

Imagine que con tan sólo el cumplimiento de algunos de los siete principios puede mejorar significativamente la imagen de su empresa, convirtiendo a la RSE en una herramienta para obtener ventajas competitivas, económicas y organizacionales.

Un programa de RSE puede favorecer a la selección y retención de

talento humano. Asimismo, ayuda a mejorar y promover una buena imagen de la compañía en el personal, especialmente en casos donde los empleados resultan directamente involucrados a través de actividades derivadas del programa, generando un ambiente con sentimientos de igualdad, equidad, justicia, seguridad y confianza.

Será capaz de identificar los recursos que pueden maximizarse, reutilizarse o reciclarse, ahorrando mucho dinero. Una empresa segura y con los equipos indispensables para desempeñar el trabajo reduce riesgos laborales y, como consecuencia, pagos en las primas innecesarios. Un protocolo de atención y pago a proveedores para que se sientan en casa garantizará materiales de primera calidad, con tiempos de entrega precisos y sin complicaciones.

La mesa está servida, sólo depende de usted. ☞

Nuestra autora:

Sandra Lorena Cantón Osalde

es licenciada en derecho egresada de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY). Maestra en administración con especialización en recursos humanos por la Universidad Mesoamericana de San Agustín (UMSA). Docente a nivel licenciatura y posgrado. Conferenciante y capacitadora empresarial. Labora en el Instituto Tecnológico de Tizimín, Yucatán y en la Facultad de Contaduría y Administración de la UADY.

@sandra_caos@yahoo.com.mx

Cargo
Week
Americas

LOGISTICS
& SUPPLY CHAIN
ZONE

11-13
Junio 2013
WTC Ciudad de México

En el marco de
Cargo Week Americas **expo carga**
R.H. SHIPPING

Conferencias



Tendencias en Supply Chain Management en el mundo
Dr. Octavio Carranza Torres
Experto en SCM y Director, PwC México



Las mejores prácticas de PepsiCo México en el área de Logistics & Supply Chain para crecer en la industria
Luis Rubén Gutiérrez
Vicepresidente de Operaciones, PepsiCo México



Relación entre Cadena de Suministros, Logística Internacional y Aduanas
Dr. Eduardo Reyes Díaz Leal
Director General, Bufete Internacional

Regístrese SIN COSTO en:
www.expo-carga.com

Ingrese la clave: CWAR74

Escanee para + info



Síguenos en:



Cargo Week Americas/Expo Carga



Cargo Week Americas - Expo Carga



@ExpoCarga

+52 55 5442-5760
ventas@expo-carga.com
info@expo-carga.com

Patrocinadores Platinum



Patrocinador Gold



Patrocinadores Silver



Socios Estratégicos



Medio Oficial



Organismos de Apoyo



Medio de Apoyo



Organizado por





Gwenaëlle Gérard

Cómo incorporar la responsabilidad social en una Pyme

La comunicación es parte de la responsabilidad social de las empresas, es un mecanismo para generar una cultura empresarial, capaz de integrar los intereses particulares de los trabajadores con los objetivos de la organización y la opinión pública en general.

Introducción

La responsabilidad social afecta la rentabilidad de las organizaciones. No considerarlo así implica la aceptación de que la falta de confianza, de planeación y las crisis gerenciales no afectan los resultados financieros del negocio. También tendría que demostrarse que empoderar al personal no tiene relación con el éxito y que ningún cliente ni accionista son materia de preocupación.

Definitivamente es más fácil demostrar que la responsabilidad social (RS) tiene un poderoso impacto práctico e inmediato en la rentabilidad de las empresas, no importa el tamaño de la empresa. El reto para las Pymes es aprender cómo incorporar el tema dentro de su empresa.

Involucrarse en una puesta en marcha de RS

Incorporar el tema de la RS en una Pyme puede no ser una cosa fácil, y más si no se quiere ser pragmático y si no se quieren identificar frenos e incentivos. Determinar las vías y los medios que permitirán desarrollar los proyectos con eficiencia y ser capaz de producir valor agregado a la empresa, esencialmente es construir un marco donde la creatividad

inducida por la RS puede expresarse con todo su potencial.

Concretamente es necesario trabajar sobre filtros de control y de puesta en marcha operativa adaptada a las particularidades de las Pymes. Dentro de los elementos que las Pymes deben tomar en cuenta para incorporar la RS en su organización, se encuentran:

- La capacidad de convertir las acciones de RS como principal elemento de estructura en el proyecto de la empresa.
- La identificación de las partes interesadas.
- El intercambio de buenas prácticas y el acercamiento colaborativo.
- Al cruzar estas variables es cuando la RS podrá realmente producir eficacia.

Factor clave de éxito

Hay algunas herramientas de RS que se pueden adaptar a las Pymes, ayudándolas así a encaminarse al logro de resultados para sus negocios. Herramientas como el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) o la norma internacional de responsabilidad social ISO 26000, pueden ayudar a las empresas

Comunicación

Sólo a través de la comunicación se puede formar una relación fundada en valores comunes que genere confianza, imponga conductas y cohesione comportamientos. Así, con una oportuna, coherente y consistente comunicación estratégica, la responsabilidad social empresarial con claros y bien definidos roles y enfoques de sus grupos de interés, cuidará la reputación de la empresa como un todo.

a iniciarse. Muchas veces los propietarios de las pequeñas empresas tienen otros problemas en mente y dejan la RS a un lado, sin demostrar interés por implementarla. Estos emprendedores siguen viendo a la RS como un gasto, no logran convencerse de la utilidad de poner en marcha acciones socialmente responsables.

El seguimiento de los propietarios de las Pymes sobre la puesta en marcha de una estrategia de RS en sus negocios representa un reto esencial a largo plazo, ya que al desarrollar sus capacidades de anticipación estratégica, las Pymes podrán diferenciarse y obtener ventajas competitivas.

Asimismo, el involucramiento directo de los dueños de las Pymes en la implementación de estrategias y acciones de RS es un factor de éxito indispensable al incorporar la RS en

una Pyme, pues son los directivos de las empresas el ejemplo para los empleados, de esta manera ejercen influencia en la adopción de nuevas culturas organizacionales internas, además de ser quienes toman las decisiones finales en el negocio.

Para involucrar a los colaboradores de una empresa en la estrategia de RS hay que comunicar e interactuar directamente con ellos, hacerles saber cuál es el rumbo de la empresa, por ello la comunicación interna es uno de los factores de éxito.

Cabe mencionar que contar con una correcta estrategia de RS, medir sus resultados y tener el apoyo de líderes de opinión facilita permear el tema y su importancia hacia toda la organización.

Cómo incorporar la RS en una Pyme en cinco etapas

Etapa 1. Hacer un análisis integral y un diagnóstico de brechas para identificar dónde está la empresa

Un ejemplo claro es observar el amplio número de Pymes que afirman no hacer nada respecto a la RS, pero si se realiza un diagnóstico, nos damos cuenta que sí llevan a cabo numerosas acciones, solamente que no han sido nombradas como acciones de RS. Por otro lado, hay otras empresas u organizaciones que afirman tener identificadas y controladas sus actividades de RS, es algo a lo que le han invertido significativamente, pero al hacer el diagnóstico nos damos cuenta que en realidad no controlan de manera eficaz su estrategia y no tienen muchas acciones en el tema. Empezar por un diagnóstico es lo más idóneo para evitar conclusiones apresuradas y determinar si “estoy bien o estoy mal” en mi negocio.

¿Qué tipo de diagnóstico podría realizar una Pyme?

Comenzar tomando en cuenta el factor del medio ambiente, es a veces más fácil. Una Pyme podría empezar a incorporar la RS con un análisis e identificación de cada una de sus actividades relacionadas con el medio ambiente, respondiendo a cuestionamientos relacionados con lo que se gasta en agua, luz y materias primas dentro del negocio. Esto es un diagnóstico sencillo que cualquier Pyme podría realizar. En *Laboratorios ABC*, una Pyme dedicada al medio ambiente e higiene industrial, se inspiraron en los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para elaborar un diagnóstico. *Laboratorios ABC* tomó como base cuatro temáticas de la responsabilidad social para poner en marcha su diagnóstico: 1. Derechos humanos; 2. Derechos Laborales; 3. Cuidado al medio ambiente, y 4. Combate a la corrupción.

Basándose en las temáticas mencionadas y una visión integrada, *Laboratorios ABC* adecuó sus procedimientos e instructivos, buscando en todo momento el bienestar, así

como una respuesta oportuna y correcta con sus partes interesadas. Sus actividades fueron orientadas a lograr el objetivo fundamental de la sustentabilidad del negocio en beneficio de cada uno de los colaboradores, buscando en todo momento “ser un granito de arena” en la escena nacional.

Etapa 2. Definición de la estrategia

Una vez realizado el diagnóstico, ya se puede comenzar a priorizar. La meta es profundizar para determinar qué es lo más pertinente para la Pyme. Una de las pautas es establecer cuáles son los recursos con los que cuenta la empresa para definir la estrategia de RS. Cuando se habla de recursos, no se habla sólo de los recursos financieros sino también de los recursos de tiempo, de capital humano, materiales, en otros que son los que más usará una Pyme.

Paulina Youth Hostel, Pyme de servicios en hotelería turística en la ciudad de Oaxaca, cuenta con una estrategia y un modelo de RS, esta estrategia se convirtió en un ejemplo a nivel nacional e internacional, colaboraron con el Consejo de Participación Ciudadana de la Procuraduría General de la República (PGR), compartiendo con dicho organismo sus conocimientos acerca de la realización de una estrategia de RS con el fin de disminuir la violencia y la impunidad en el país, ya que a partir de una red de grupos organizados de la sociedad civil que generan credibilidad y confianza en la procuración de justicia, desarrollaron talleres que permitieron lograr: acciones para el fortalecimiento de consejos de participación ciudadana, la seguridad comunitaria, policía de proximidad social, prevención de la violencia de género y la perspectiva de género en el modelo de actuación policial.

Etapa 3. Implementación

Al contar con la estrategia de RS, es importante aterrizarla a través de programas para que pueda ser puesta en marcha. Al principio no se necesitan cuantiosos recursos.

Nicolas Blondel, director general de la Escuela de Idiomas *S-peak*, basado en su experiencia con la RS y siendo

El 9 de junio de 2005 se dio inicio formal a las actividades del Pacto Mundial en México. Esta alianza internacional, presentada por primera vez en 1999 en el Foro Económico Mundial en Davós, Suiza, por el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, aglutina a través del mundo a más de dos mil empresas y organizaciones en una red cuyo denominador común es el apego a 10 principios de responsabilidad social en cuatro áreas:

1. Derechos humanos.
2. Condiciones laborales.
3. Medio ambiente.
4. Transparencia y anticorrupción.



dueño de una Pyme, nos comparte que para implementar las primeras acciones de responsabilidad social hay que empezar con “pasitos de bebé”.

“Lo principal es empezar, por ejemplo, pocas empresas se dan cuenta de que al imprimir una hoja que ya no ocupan, pueden usar el reverso como borrador. Empezar con la implementación de la RS no significa cambiar tu manera de hacer las cosas; más bien, es hacer lo mismo de siempre pero de manera diferente”, recomienda Nicolas.

“Pensar en apagar las luces, apagar la pantalla de la computadora cuando uno deja el escritorio un rato, cambiar el sistema del agua de los baños para que se gaste menos, etcétera, son acciones que no tienen un impacto fuerte en lo cotidiano, pero que a largo plazo tienen un impacto significativamente positivo en el medio ambiente, y en las facturas también. Cuando se modifican actividades poco a poco en conjunto con los colaboradores, se crea una sensibilización, y automáticamente todos se involucran en cada acción que se implementa. Una vez sensibilizado, un colaborador es capaz de darle un nuevo giro a las acciones implementadas para que sean sostenibles, y así se crea un círculo virtuoso”, agrega Nicolas Blondel.

¿Cómo integrar a los colaboradores en el tema de la RS?

“El capital humano es el corazón de una estrategia, nuestros valores son ante todo basados en las mujeres y los hombres que componen nuestro equipo de trabajo. La motivación y el desarrollo del colaborador son nuestras prioridades”. Esta frase la podemos ver en numerosas páginas internet de diferentes empresas; sin embargo, esconden una realidad muy diferente. En el estudio “2012 Global Workforce Study” realizado por la firma *Towers Perrin*,¹ con el fin de medir el involucramiento de los empleados, se identificó que sólo 35% de los empleados se sienten realmente involucrados.

El vínculo entre una tasa débil de involucramiento de los colaboradores y los resultados financieros de una empresa es elevado pero, ¿cuáles son los factores de involucramiento?

Hay factores de involucramiento de los empleados con los que una Pyme puede trabajar para implementar la RS al centro de su organización; por ejemplo, identificando qué ayuda a un empleado a incorporarse en el éxito de la empresa y entonces a involucrarse más.

En el aspecto social, una Pyme podría trabajar en:

- Mejorar las competencias y conocimiento del colaborador.
- Fomentar la reputación de la empresa en cuanto a la RS.
- Otorgar más responsabilidad y autonomía a los colaboradores.

- Fomentar el trabajo en equipo.
- Mejorar las relaciones con los mandos superiores e intentar borrar poco a poco la distancia del poder entre un jefe y un empleado.

Etapa 4. Comunicación

Una vez que se van teniendo resultados es recomendable comunicarlos. Muchas veces se lleva a cabo una ardua labor de trabajo respecto a la RS y las Pymes no comunican sus resultados.

La mayoría de las veces las Pymes piensan que no deben comunicar, porque el alcance no es bastante importante; sin embargo, esta percepción es errónea, ya que la empresa cuenta con las ventajas de haber implementado acciones de RS, y no comunicarlas hace perder oportunidades de crecer y de posicionarse frente a la competencia. Comunicar no debería ser percibido como presumir sino sólo lucir lo que ya se hace, implica comunicar a sus partes interesadas lo que hace la empresa para ser más competitiva.

Lo que no hay que perder de vista es que si uno comunica antes de actuar, entonces se puede echar para atrás el plan previamente establecido, y generar una pérdida de reputación. Comunicar antes de lo debido puede generar riesgos. Para evitar esto las empresas pueden apoyarse en opiniones de expertos que entienden lo que las empresas viven, por ejemplo, en ResponSable apoyamos a las empresas a identificar: ¿qué deben comunicar?, ¿qué tipos de soportes se pueden utilizar?, y qué medios son adecuados de acuerdo con los grupos de interés con los que es oportuno comunicar.

Etapa 5. Mejora continua

Es importante aclarar que el proceso de incorporación de la RS en una empresa no finaliza con la comunicación. La RS es parte del negocio, por lo que todos los días, todos los meses y todos los años la estrategia de RS deberá reinventarse y cuidarse. Hablamos de mejora continua.

El reto para una Pyme es moverse de una estrategia de sensibilización de la RS a una de incorporación de la RS para que sea identificada como una estrategia de negocio

La RS es un tema que evoluciona constantemente, porque hasta las mismas partes interesadas pueden cambiar. Para ilustrar este punto podemos dar un ejemplo:

Yo soy una Pyme del sector transporte y al momento de tomar en cuenta una de mis partes interesadas: “la comunidad”, nada más considero a la gente de mis alrededores y de mi delegación donde me encuentro localizada; sin embargo, la delegación vecina puede quejarse diciendo que los camiones de mi empresa generan mucho ruido cuando circulan, es ahí cuando me doy cuenta que debo ampliar mi visión y considerar a la delegación como una parte interesada. Por tal razón, es importante revisar todos los entornos para que realmente los proyectos de RS sigan alineados con las problemáticas del negocio.

El reto para una Pyme es moverse de una *estrategia de sensibilización de la RS* a una de *incorporación de la RS* para que sea identificada como una *estrategia de negocio*.

Para tener un ejemplo más claro de cómo incorporar la RS siendo Pyme, tenemos el caso de Cinemagic, empresa familiar cuya actividad se basa en la exhibición cinematográfica y venta de alimentos y bebidas, establecida en el estado de Puebla.

Para Cinemagic la RS se debe incluir en el mismo modelo de negocio, “la RSE debe ser la médula de la empresa y toda decisión que se toma debe considerar su impacto en la sociedad”, comenta Edgar Valle Pérez, director de operaciones.

Se puede pensar que las Pymes no son candidatas a incorporar acciones de RS, idea que Edgar no apoya, pues en su visión para la pequeña o mediana empresa es importante ser socialmente responsable por convicción y por conveniencia, una empresa Pyme socialmente responsable es más rentable y perdurable.

“Para la RSE, todos los empresarios son iguales, lo que cambia es el tamaño de la empresa, no hay pequeños o medianos empresarios, la persona en ese ámbito es igual. En Cinemagic decidimos trabajar en el tema por convicción, estamos convencidos del compromiso que tiene la empresa con la comunidad, entendemos que la empresa tiene una misión que trasciende el aspecto material y temporal”, afirma.

Conclusión: adoptar la RS en una Pyme es rentable

“Muchas veces se piensa y se cree que la RS es tarea de las grandes empresas, argumentando que las Pymes, por su perfil y características, no tienen la capacidad de poderla aplicar; sin embargo, por citar un ejemplo, en México hay 2.9 millones de Pymes que conforman el 98% de la comunidad empresarial del país. Esto representa, por un lado, que las Pymes son el motor financiero de nuestro país y, por otra parte, representan un nicho de oportunidad para que la RS se vea intrínseca en la cultura empresarial a todos los niveles. Además, las Pymes son empresas más flexibles y tienen mayor sensibilidad de lo que pasa en el mercado”, comenta Martha Herrera, directora de responsabilidad social de *Cemex*.

El acompañamiento que les otorgan los líderes a las Pymes, les ayudará a identificar los retos y prioridades en las acciones que deben llevar a cabo para estructurar su estrategia de RS. Así, las Pymes podrán verse beneficiadas de una retroalimentación de las empresas que tienen mayor experiencia en el tema, como es el caso de *ResponSable*, que a través de su plataforma www.responsable.net comparte información interesante acerca de la RS, o como *Cemex* que ha creado el portal www.empresarse.com para transmitir diferentes conocimientos de RS.

REFERENCIA

¹ <http://www.towerswatson.com/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study>

Nuestra autora:

Gwenaëlle Gérard es maestra en administración de empresas por el Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara. Empresaria y directora general de “ResponSable, Agencia de Responsabilidad Social”. Miembro de la delegación mexicana en las negociaciones internacionales para el desarrollo de la norma ISO 26000 de responsabilidad social. Autora del prólogo del libro: *Lo bueno funciona*, de Philip Kotler.

 @GwenGerard

 Comunidad ResponSable

 gwenaelle@responsable.net

 Gwenaëlle Gerard



Itzel Meyenberg

Responsabilidad social empresarial

Alcances y oportunidades

La responsabilidad social se posiciona cada vez más como una prioridad en las empresas de México, prueba de ello es que el Distintivo RSE, que reconoce a las organizaciones que la practican, se entrega a más y más compañías. En este artículo te presentamos a una de ellas.

para la Filantropía A.C. (Cemefi), cada vez más empresas adoptan estas prácticas como parte de su filosofía empresarial; este año 768 empresas recibieron el distintivo de ESR que otorga este Centro desde hace 13 años.

El Distintivo RSE, cuyo fin es promover la responsabilidad social empresarial, es otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE) a través del establecimiento y difusión de estándares de actuación de las empresas.

Todas las organizaciones tenemos el compromiso de asumir nuestra función social con la comunidad, buscando un desarrollo integral que vaya más allá de la protección del medio ambiente y que integre también el respeto y cuidado del entorno, y de todos los grupos de interés.

RSE en Gas Natural Fenosa

Gas Natural Fenosa (GNF) entiende la responsabilidad social como el conjunto de acciones que permiten generar relaciones de confianza, estables, sólidas y de beneficio mutuo con las comunidades donde radica su negocio. Su gestión está basada en siete compromisos principales: la orientación al cliente, el compromiso con los resultados, el apoyo al medio ambiente, el interés por las personas, la seguridad y la salud, la integridad, y el compromiso con la sociedad.

En GNF aceptamos nuestra responsabilidad, pues reconocemos que nuestras actividades generan un impacto, por ello contribuimos a la solución de los problemas de la comunidad aportando nuestros conocimientos, capacidad de gestión y creatividad. Dedicamos parte de nuestros beneficios a la inversión social, manteniendo un diálogo permanente con la sociedad para reconocer sus necesidades y procurar su satisfacción. El diálogo es de suma importancia, pues nos ayuda a detectar problemas que en ocasiones desconocemos.

En GNF creemos que la mejor forma de llevar adelante los proyectos de RSE es detectando áreas de oportunidad, localizando las sinergias entre los objetivos de la empresa y las necesidades de la comunidad. Un ejemplo exitoso de la implementación de una visión *ganar-ganar* es nuestro programa "Impulso para tu negocio". Con este

Uno de los fundamentos de la responsabilidad social empresarial (RSE) es el compromiso con la comunidad donde generamos valor para retribuirle el apoyo que nos brinda directa o indirectamente. Es necesario que nuestras organizaciones destinen recursos a actividades que fortalezcan o aporten mejoras en donde tenemos presencia.

Las empresas debemos reconocer que nuestro entorno resulta fundamental para conseguir el éxito. La responsabilidad social es una evolución de la cultura empresarial y su punto fino consiste en lograr armonizar nuestros intereses y objetivos, con aquellos que manifiesta la sociedad para lograr una interacción benéfica en dos sentidos. Este enfoque debe promover el establecimiento de una relación ganar-ganar.

Adoptar el enfoque de responsabilidad social no sólo es un acto filantrópico sino también una nueva forma de impulsar nuestros negocios. De acuerdo con el estudio, implementar este tipo de políticas convierte a las empresas en modelos atractivos para los consumidores, lo que permite incrementar las ventas hasta en un 150%. El mismo estudio indicó que 86% de los consumidores prefiere adquirir productos o servicios de empresas que son socialmente responsables.¹ En este sentido, no es raro observar que, de acuerdo con datos del Centro Mexicano

En el ámbito de la eficiencia energética y la reducción de gases de efecto invernadero, el gas natural es la mejor alternativa entre los combustibles fósiles

programa buscamos brindar capacitación gratuita a plomeros en temas de instalación y mantenimiento de equipos de gas natural, certificando que estén en condiciones de brindar un servicio profesional y seguro en las localidades en las que tenemos presencia. Con ello la empresa obtiene beneficios y seguridad en sus instalaciones y, a su vez, promueve el autoempleo. El curso es complementado con pláticas sobre finanzas personales y administración de pequeñas y medianas empresas. A la fecha llevamos más de 850 plomeros certificados.

La responsabilidad social empresaria: su esfera preventiva y proactiva

Cada vez más nuestras empresas están sometidas al escrutinio público y la forma más positiva de enfrentarlo es siendo proactivos. En GNF reconocemos que las actividades inherentes a nuestro negocio, como el transporte, generación y distribución de electricidad y gas natural no podrían ser sin cierto impacto ambiental. Por esta razón, trabajamos en dos ámbitos de suma importancia para la RSE: 1. La prevención y 2. La reducción de impactos.

Respecto de la prevención en GNF se integran consideraciones de carácter ambiental en el diseño de nuestras estrategias y planes empresariales como variable clave para el desarrollo sostenible del entorno en donde llevamos a cabo nuestro trabajo. Desde la planeación consideramos cómo impactar lo menos posible y hacer proyectos más sustentables.

En GNF integramos criterios ambientales en los procesos del negocio,

en los nuevos proyectos, actividades, productos y servicios, así como en la selección y evaluación de proveedores. Esta previsión nos ayuda a generar negocios más amigables con el medio ambiente.

En este sentido, la empresa trabaja en tres ejes de acción para reducir y/o controlar sus emisiones de gases de efecto invernadero al ambiente:

1. Mejora de la ecoeficiencia en todos nuestros procesos.
2. Reducción de la huella de carbono, a través de la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.
3. La sensibilización social mediante la promoción del uso racional de la energía.

No hay mejor manera de prevención que la educación. Las labores educativas que puedan realizar nuestras empresas resultan de vital trascendencia. Considérese que a mayor concientización en torno a una problemática habrá mayor responsabilidad e involucramiento de la comunidad. Es por ello que en México contamos con el programa “Gas en la escuela”, que impulsa el desarrollo de una cultura de prevención que

Para obtener el Distintivo RSE, las empresas se someten a una autoevaluación de más de 120 indicadores que es revisada y validada por un comité especializado. Empresas como la que se menciona en este artículo, con un alto grado de compromiso en todos los ámbitos, es decir, sólo aquellas que cumplen satisfactoriamente con 75% o más, son distinguidas.

garantice las condiciones de seguridad en toda la comunidad y que promueva, tanto en niños como en adultos, las condiciones de uso seguro tanto del gas natural como de la electricidad. A la fecha hemos impactado a más de 400 mil niños en Norte, Bajío y el D.F.

En el ámbito de la eficiencia energética y la reducción de gases de efecto invernadero, el gas natural es la mejor alternativa entre los combustibles fósiles. A pesar de ello, nuestros objetivos en relación con la protección del entorno van más allá. Es por ello que en el informe de la Organización Carbon Disclosure Project *Global 500 Climate Change Report 2012*, que analiza la estrategia contra el cambio climático de las mayores empresas del mundo, destaca el comportamiento en transparencia y gestión del cambio climático que realiza GNF. La estrategia de GNF en materia de cambio climático y reducción de emisiones alcanzó una valoración 99/100 adquiriendo la máxima calificación a nivel mundial entre las empresas del sector energético.² El resultado de los índices demuestra el compromiso que tiene GNF con el medio ambiente y que se trasmite en resultados constatables.

Conclusión

El compromiso con la comunidad no está peleado con los beneficios de la empresa, al contrario, la sostenibilidad de la empresa está directamente relacionada con las acciones de responsabilidad social que lleve a cabo a favor de sus grupos de interés.

Apostar por la RSE es promover el desarrollo de nuestro entorno y

Recordemos que adoptar una visión de responsabilidad social empresarial implica una nueva forma de hacer negocios. Se convierte en una parte integral de nuestras empresas

asegurar su estabilidad. Nuestra intervención puede completar círculos virtuosos entre la comunidad y nuestra empresa. Nuestra misión consiste en identificar áreas de mejora en las relaciones con todos nuestros grupos de interés.

En GNF existe un compromiso con los resultados y se realiza un seguimiento y evaluación de todos los indicadores de manera constante, periódica y objetiva. El área de RSE no es la excepción y el monitoreo y valoración es permanente. Los resultados que se publican tienen un alto grado de transparencia, lo que nos lleva a tomar mejores decisiones en torno a las evaluaciones.

Para que la RSE no sólo quede en buenos deseos, debemos evaluar constantemente nuestras intervenciones y justificarlas correctamente en términos de beneficio para nuestro negocio.

Recordemos que adoptar una visión de responsabilidad social empresarial implica una nueva forma de hacer negocios. Se convierte en una parte integral de nuestras empresas.

Algunos datos de interés:

- Gas Natural Fenosa es una de las compañías multinacionales líderes en el sector del gas y electricidad. Estamos presentes en más de 25 países del mundo, donde contamos con cerca de 20 millones de clientes y una potencia eléctrica instalada de 15,4 GW. En México somos la principal empresa privada líder en el sector energético en el país. Contamos con presencia en nueve estados de la República, incluyendo la capital para el negocio de la distribución de gas natural y en tres para el negocio de generación eléctrica.
- Gas Natural Fenosa ha sido reconocido por octavo año consecutivo con el distintivo de *Empresa Socialmente Responsable* otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
- El Índice de Transparencia y Sustentabilidad Corporativa 2011, elaborado por la organización civil Gestión Social y Cooperación, A.C. en conjunto con el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, otorgaron el primer lugar a Gas Natural Fenosa en materia de transparencia dentro de todas las empresas evaluadas en México.



REFERENCIAS

- ¹ <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/03/11/rse-incrementa-hasta-150-ventas-las-empresas>
- ² <http://www.compromisorse.com/acciones-rse/2011/12/07/gas-natural-fenosa-la-empresa-con-mejor-estrategia-contra-el-cambio-climatico/>

Nuestra autora:

Itzel Meyenberg es licenciada en relaciones internacionales por la UIA. Maestra en derecho internacional de los derechos humanos por la Universidad Carlos III. Directora de Comunicación Corporativa en “Gas Natural Fenosa”. Ha ocupado diversos cargos en la CDHDF, UNICEF y en consultora “Guerra Castellanos y Asociados”.

[@ imeyenberg@gasnatural.com](mailto:imeyenberg@gasnatural.com)



Thibaut Enguix

Responsabilidad social en la cadena de valor

Un código de ética fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa y va estrechamente interrelacionado con la responsabilidad social corporativa. El código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Introducción

Integrar la responsabilidad social empresarial en la cadena de valor significa permear la voluntad de las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales de las empresas en sus actividades comerciales. Una empresa no debe preocuparse únicamente por su crecimiento y por su rentabilidad sino también por los impactos que pueda generar en toda la cadena productiva.

Atrás de la responsabilidad social se esconden tres pilares: medio ambiente, económico y social. Existen muchos estándares relacionados con la responsabilidad social y que son referencia para que las empresas comiencen a impactar en su cadena de valor, entre éstos podemos mencionar: "Pacto Mundial", "Directrices de la OCDE" (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), "GRI" (Global Reporting Initiative), "ISO 26000" (Norma Internacional de Responsabilidad Social).

En esta labor, son las empresas grandes quienes desempeñan un papel muy importante al hacerse responsables de que prácticas de responsabilidad social se apliquen en las Pymes que forman parte de su cadena productiva.

¿Cómo integrar la RSE en la cadena de valor?

La *cadena de valor* o cadena de suministro es un concepto promovido por Michael Porter que describe un conjunto de actividades interrelacionadas. Por tanto, incluye todas las entidades que trabajan con la empresa en las fases del suministro de materias primas hasta el consumo final.

Sensibilización

En la norma ISO 26000, en la temática de *prácticas justas de operación*, específicamente en el asunto 4, se promueve que una organización puede influir sobre otras organizaciones a través de sus decisiones sobre adquisiciones y compras, así como promover principios y prácticas de

En noviembre de 2012 se dio a conocer a nivel mundial la norma ISO 26000. En ella se reúnen los lineamientos internacionales necesarios para diagnosticar el grado de compromiso de las organizaciones con la responsabilidad social. A casi dos años de su publicación, la norma ISO 26000 aún representa para las organizaciones públicas y privadas un área de oportunidad.

responsabilidad social en su cadena de valor. Un ejemplo de esto es "Sigma Alimentos", que participa activamente en el programa de estrategia de desarrollo para Pymes llamado "cadenas productivas", administrado por Nacional Financiera (Nafinsa), dicho programa consiste en brindarles la oportunidad de obtener liquidez sobre sus cuentas por cobrar, así como tasas competitivas para financiamiento. Gracias a su colaboración con "Cadenas Productivas", este año "Sigma Alimentos" impulsó el crecimiento y la competitividad de 114 Pymes que forman parte de su cadena de valor. A largo plazo, esta empresa tiene el objetivo de desarrollar a 250 Pymes.

Responsabilidad social un criterio para formar parte de una cadena de valor

Para algunas empresas, ser socialmente responsable es un criterio importante para ser parte de su cadena de valor.

Es el caso de "Bimbo", que promueve que los diferentes participantes de su cadena de valor busquen la forma de ser socialmente responsables y en muchos casos los acompañen en ese proceso. "En el año 2011 nos enfocamos en desarrollar la compra de insumos certificados como aceite de palma y madera, y seguimos trabajando con nuestros proveedores para avanzar en este programa de manera conjunta", comenta Francisco Visoso de Relaciones Institucionales de "Bimbo".

Es importante que las empresas conozcan los beneficios tangibles e intangibles que les puede aportar la responsabilidad social

Asimismo, “Bimbo” está desarrollando un código de conducta para sus proveedores, quienes a través de su firma garantizarán que sus prácticas son éticas, legales y socialmente responsables, entre otras.

Distintas organizaciones empiezan a integrar en sus políticas y prácticas de compra, distribución y contratación diferentes criterios a través de códigos de ética y conducta. Ejemplo de esto es “Cemex”, que elaboró su Código de Ética y Conducta según diferentes criterios éticos, sociales, ambientales, de salud y seguridad; este código es uno de los pilares de los objetivos de responsabilidad social.

Es también el caso de “Sports World”, que en 2011 lanzó el Código para Proveedores, que se está distribuyendo a todos los integrantes que prestan diversos servicios a la empresa. “Con nuestro código de conducta buscamos relaciones sanas, transparentes y de largo plazo”, dice Benito Levinso, director de Mercadotecnia de “Sports World”.

El código de ética de “Sports World” está desarrollado en tres partes:

1. Ética y confidencialidad.
2. Trabajo y seguridad.
3. Salud y medio ambiente. Ello con el fin de exhortar a sus proveedores a que se conduzcan mediante estos preceptos de responsabilidad social.

Estimular la demanda de productos y servicios socialmente responsables. Estas acciones no deberían verse como sustitutas.

“BBVA” tiene un *modelo global de aprovisionamiento* basado en los principios establecidos en su Política de Compras Responsables del Grupo, a la que tendrán acceso, tanto las personas que trabajan en “BBVA” como la sociedad en general; este modelo consiste en:

- Asegurar la *mejora continua del proceso de aprovisionamiento*, basado en los principios de responsabilidad corporativa.
- Estimular la demanda de *productos, servicios y/o proyectos socialmente responsables*.
- Establecer las medidas adecuadas para *optimizar los impactos* derivados de sus decisiones de compra y contratación, en las sociedades en las que opera.
- Proporcionar *información completa, precisa y transparente* en su proceso de aprovisionamiento.

Los objetivos de la norma ISO 26000 son orientar a las organizaciones que quieren guiarse a partir de la responsabilidad social y proveer información alineada y consensuada para seguir un camino hacia esta cultura de gestión organizacional. Cabe señalar que no califica la efectividad de las iniciativas sino que señala qué acciones no son correctas en materia de responsabilidad social.

- Velar, durante el proceso de aprovisionamiento, por el cumplimiento de los *requisitos legales aplicables en materia de derechos humanos, laborales y de medio ambiente* por parte de todos los intervinientes en dicho proceso, así como involucrar a éstos en los esfuerzos del grupo dirigidos a prevenir la corrupción.
- Asegurar que la *selección de proveedores* se ajusta a la normativa interna existente en cada momento y, en especial, a los *Valores del Código de Conducta del Grupo*, basados en el respeto a la legalidad, el compromiso con la integridad, la concurrencia, la objetividad, la transparencia, la creación de valor y la confidencialidad.
- Llevar a cabo el *seguimiento adecuado de los proveedores* con los que se relaciona, con el fin de evitar que los compromisos del grupo en materia de responsabilidad social se puedan ver afectados.
- *Sensibilizar, en materia de responsabilidad social*, al personal y otras partes interesadas que intervengan en el proceso de aprovisionamiento del grupo.
- Garantizar la *coherencia de la Política de Compras Responsables con otras políticas* existentes y/o futuras del grupo.
- Fomentar la *colaboración con proveedores* para garantizar el cumplimiento de esta política.

Responsabilidad social, beneficios tangibles e intangibles

Es importante que las empresas conozcan los beneficios tangibles e intangibles que les puede aportar la RS. Muchas Pymes desconocen el tema y para controlar su cadena de valor, las empresas trabajan para sensibilizar sobre la RS en su importancia y beneficios. En Bimbo se busca que los proveedores y los clientes también vean a la responsabilidad social como parte de su negocio. Además, apoyan la capacitación y desarrollo de su

En las Pymes, los pagos a tiempo y el precio justo son factores clave para su sobrevivencia

cadena de valor para que puedan ser más competitivos en los mercados donde operan.

Según “Cemex”, los beneficios de la RS que consiguen sus proveedores van más allá de la rentabilidad a corto plazo. “Cemex” tiene como meta crear empresas más productivas, más competitivas y más humanas. “La RS no es moda, es un modo de hacer negocios que llegó para quedarse y que invita a la mejora continua, lo cual favorecerá su permanencia a largo plazo”, indica Martha Herrera, directora global de Responsabilidad Social de Cemex.

Invitación a participar en acciones de RSE

A través de su liderazgo y tutoría a lo largo de la cadena de valor, una empresa grande puede promover la adopción de diferentes principios o prácticas de responsabilidad social.

“Walmart” México y Centroamérica puso en marcha una iniciativa de empaques que procura que generen menos desechos y se reduzca el impacto ambiental en toda la cadena de suministro. Sus proveedores compiten entre sí para producir el empaque de producto más innovador y amigable con el medio ambiente y más competitivo en costos de materiales, transporte y almacenamiento.

Antonio Ocaranza, director de Comunicación Corporativa en “Walmart” México y Centroamérica comenta: “algunos de los criterios que se toman en consideración son: relación del producto con el empaque, la capacidad de recuperación de los materiales, la cantidad de material sustentable en el proceso de producción, el contenido de material reciclado, la distancia promedio de transporte, utilización cúbica e innovación.”

Por su parte, el programa de Liderazgo Ambiental para la Competitividad de “Walmart” México y Centroamérica, logró en México mejorar el desempeño

ambiental de las empresas mediante el desarrollo de proyectos de ecoeficiencia para ser más competitivas. Estas empresas, durante 10 sesiones de asesoría, desarrollaron proyectos que han implementado o están implementado y con los que no sólo han obtenido ahorros significativos sino que también recuperaron la inversión en 2.4 meses en promedio.

Importancia de ser socialmente responsable con los proveedores Pymes

Es importante fomentar el tema de la RS en la cadena de suministro, pero es más que la empresa que lo fomenta sea ella misma socialmente responsable.

Una compañía grande debe comprometerse con sus proveedores en temas clave. En el caso de las Pymes, los pagos a tiempo y el precio justo son factores clave para su sobrevivencia. La liquidez de una Pyme no es la misma que la de



Foto: © www.springwaterassetmanagement.com

Fomentar el desarrollo de proveedores locales permite contribuir a fortalecer al país

una empresa grande y ser socialmente responsable es también respetar los acuerdos de pago que acordaron ambas partes durante el contrato. Finalmente, la responsabilidad social involucra a todos los actores que participan.

Fomentar el desarrollo de proveedores locales (practicar dando el ejemplo)

Fomentar el desarrollo de proveedores locales permite contribuir a fortalecer al país. Es una manera de fomentar la responsabilidad en la cadena de suministro. Luis Fernando Valdés, coordinador de Responsabilidad Social en Sigma Alimentos comentó: “Compramos 800 mil litros diarios de leche, apoyando a 100 pequeños productores de leche con el programa Fomento Lechero.”

Otro ejemplo de acciones para impulsar a los proveedores locales es “Tyson de México”, empresa que incluso en su Informe Anual de Responsabilidad Social 2011 comunicó sus acciones de responsabilidad social enfocadas al desarrollo económico de la comunidad y en la cadena de valor.

Para “Tyson de México”, un importante vínculo con la comunidad y su desarrollo es la relación que mantienen con los aparceros, integrantes de suma importancia en su cadena de valor y quienes han adoptado el modelo de Tyson para trabajar sus propias granjas.

Entre los múltiples beneficios de este programa destaca el esquema de cooperación entre empresa, emprendedores sociales y autoridades para el desarrollo de la industria en México, lo que contribuye al desarrollo del campo, evita la

La ética está relacionada a la moral y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado, respecto a una acción o decisión. El concepto proviene del griego *ethikos*, que significa “carácter”. Puede, entonces, definirse a la ética como la ciencia del comportamiento moral, ya que estudia y determina cómo deben actuar los integrantes de una sociedad.

Un código, por su parte, es una combinación de signos que tiene determinado valor dentro de un sistema establecido. En derecho, se conoce como código al conjunto de normas que regulan una materia determinada.

migración y fortalece la economía de los territorios donde se desarrolla, pero principalmente de las familias que participan directa o indirectamente de este esfuerzo.

En “Tyson de México” buscan la mejora continua dentro y fuera de la empresa. Es por ello que realizaron el Segundo Congreso de Avicultura y Tecnología de la Comarca Lagunera en septiembre de 2011, con el tema central “Manejo: Aumentando la Productividad y Competitividad Avícola”, dirigido específicamente a todos sus aparceros.

Este es el único congreso de su tipo enfocado exclusivamente al área avícola del país. Este año lograron tener la participación de aproximadamente 550 personas, entre proveedores, entidades gubernamentales, aparceros y miembros de equipo.

Hemos firmado un convenio de colaboración con Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) y un grupo de aparceros, para conformar el Instituto Tecnológico Avícola (ITA); este esfuerzo tiene como objetivo hacer llegar la educación avícola al medio rural y asegurar que los futuros técnicos avícolas egresen fortalecidos y convencidos de la importancia de

llevar a la práctica los valores de responsabilidad social.

Otro ejemplo del desarrollo de proveedores es “Pirelli”, empresa que premió a sus nueve mejores proveedores en los “Supplier Awards 2013”. No sólo premió a sus proveedores directos sino también a los proveedores de sus proveedores a través de una autoevaluación hecha por la contratante. Para premiar a esas empresas, “Pirelli” se basó en los siguientes criterios:

- Sostenibilidad.
- Calidad.
- Excelencia de servicios.
- Rapidez.
- Innovación.
- Costos.
- Presencia global.

“Pirelli” quería fomentar el trabajo con su cadena de valor. Para el fabricante de neumáticos fue una oportunidad de impulsar el trabajo en la cadena de valor y, por otro lado, una manera de “diagnosticar” y enterarse de lo que hacen sus proveedores.

Diagnóstico de los impactos en la cadena de valor

Un estudio sobre los impactos en la cadena de valor puede ser muy

significativo. El estudio de materialidad tiene como meta medir los impactos sociales, ambientales y económicos que una organización tiene en sus grupos de interés, así como tener las expectativas de sus grupos de interés hacia la organización.

“Pemex” trabajó en la elaboración de un estudio de materialidad que le permitiera tener la claridad de la información a comunicar en su Informe de Responsabilidad Social 2009; como resultado definieron que el informe estaría estructurado con base en cuatro ejes clave para la empresa:

1. Operaciones seguras.
2. Instalaciones confiables.
3. Estrategias rentables.
4. Negocio sustentable.

En este marco, “Pemex” da respuesta completa a las inquietudes de

sus grupos de interés. Adicionalmente y siguiendo los indicadores del GRI versión G3, presenta la información de sus indicadores relevantes, cumpliendo así con este lineamiento internacional en cuanto a la cadena de valor.

Existen también empresas que brindan *acompañamiento* a su *cadena de valor* para fomentar la responsabilidad social, entre éstas podemos citar:

- **Grupo Bimbo.** Trabaja por conseguir cada vez más un mayor acercamiento con sus grupos de interés y buscar en conjunto el bienestar del entorno y las comunidades donde operan. A través del trabajo con ellos en programas específicos y el apoyo en capacitación y desarrollo, Grupo Bimbo busca que integren en su cadena de valor prácticas socialmente responsables.
 - El vínculo que mantenemos con nuestros proveedores es crucial para ofrecer diariamente a nuestros consumidores en todo el mundo productos de calidad a precios competitivos. Queremos mejorar nuestra forma de trabajar juntos para limitar los riesgos y aprovechar las áreas de oportunidad, dado el contexto actual que requiere de innovación y de una mayor eficiencia en los procesos de la cadena de suministro.
 - Contribuimos al desarrollo de los países donde operamos al fomentar el interés de las pequeñas y medianas empresas para que puedan capacitarse y tener prácticas justas de negocio. Necesitamos asegurar que nuestros proveedores (empresas grandes o multinacionales) también respeten y mantengan dichas prácticas y fomenten el desarrollo de su propia cadena de suministro.

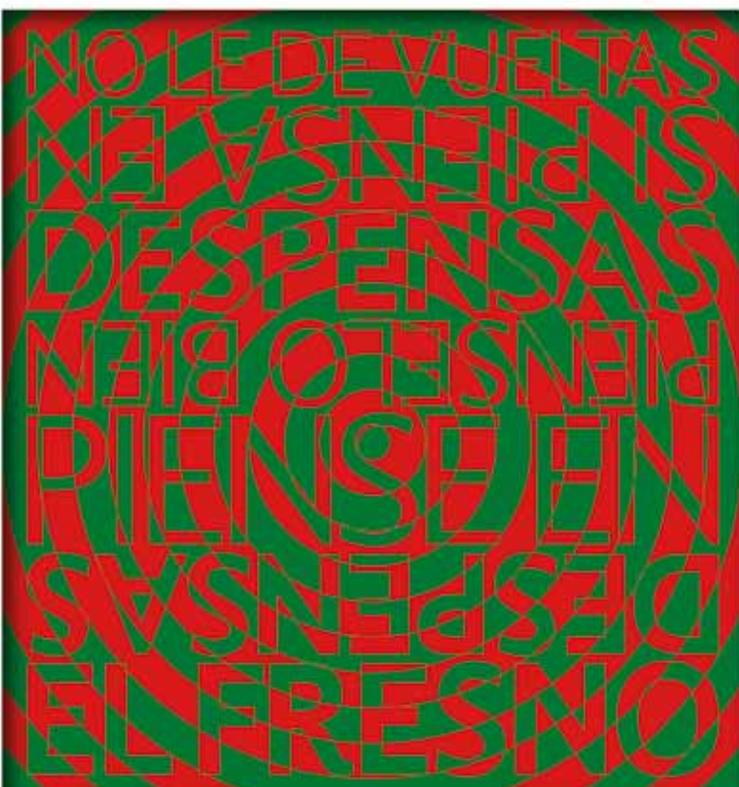
Un Hogar... Una Despensa!®




**EMPRESA
COMPROMETIDA
CON EL CAMPO
MEXICANO**



**MX
HECHO EN
MÉXICO**



CORPORATIVO: 59-74-26.14 • 59-74-51.19 • LADA SIN COSTO 018001 

- *Sigma Alimentos*. Brinda valor económico y social más allá de sus operaciones, manteniendo relaciones éticas y responsables con sus proveedores, clientes y consumidores. Como parte sustancial de su compromiso con la cadena de valor, apoyan a las pequeñas y medianas empresas de diferentes formas. Primeramente, promueven su capacitación, invitándolos a cursos y sufragando el costo de su participación con la finalidad de robustecer y desarrollar sus capacidades, “44% de nuestros proveedores son Pymes, a los cuales les compramos 3'000,000 de pesos en materia prima”. Sigma Alimentos desarrolla los talleres en sus instalaciones. El programa lleva tres años, ya lo hicieron en Monterrey, Guadalajara y el Distrito Federal, con el fin de impactar a todos sus proveedores locales y regionales.
- Otro ejemplo de iniciativas que se realizan para sensibilizar a las Pymes sobre la importancia de la RS y sus beneficios, es capacitarlas. En Cemex, se realiza en este sentido una buena práctica de fomentar la RS como un modelo de gestión a través del portal www.empresarse.com. En este sitio se comparte información, herramientas y se brinda asesoría y capacitación a Mipymes.

Este sitio, que se desarrolló en conjunto con el Instituto Tecnológico de Monterrey; el apoyo del Banco de Desarrollo Interamericano e IBM, fue creado para impulsar la creación de valor económico y social, a través de esta plataforma las empresas pueden aprovechar herramientas innovadoras y recursos de calidad en temas de desarrollo empresarial y de responsabilidad social empresarial.

Pero, ¿qué pasa si no formo parte de la cadena de valor de una empresa?, ¿qué pasa si ninguno de mis clientes me capacita?, ¿cómo puedo capacitarme en responsabilidad social para ser proveedor de una gran empresa y ser competitivo en mi mercado? Existen muchas iniciativas para impulsar a las Pymes a adentrarse en el tema de RS.

La agencia de responsabilidad social “ResponSable” pone a disposición de las empresas la plataforma www.responsable.net, en la que pueden consultar una multitud de información acerca de la responsabilidad social. Asimismo, organizan eventos gratuitos para fomentar el tema y proporcionan a todo tipo de organizaciones, soluciones estratégicas, integrales y personalizadas de responsabilidad social más allá de la filantropía para que las empresas puedan poner en marcha estrategias y políticas de RS que les permita aprender e implementar acciones.

Auditoría

Además de acompañar a las empresas en la implementación de la responsabilidad social, hay empresas que

auditan a sus proveedores para de esta forma asegurarse de que cumplen con los criterios y estándares que les marcan.

Walmart México y Centroamérica tiene, por ejemplo, un área de calidad que audita a sus proveedores de marcas propias y desarrollan acciones para capacitar a proveedores en temas de control de calidad, establecer indicadores de cumplimiento para medir su comportamiento en cada entrega y elaborar planes de mejora.

En *Sigma Alimentos*, cuentan con un sistema de auditoría para sus proveedores que utilizan para identificar fallas de calidad, también apoya a quienes requieren de seguimiento en su desarrollo. La resolución de problemas de manera conjunta les garantiza relaciones valiosas a largo plazo con sus proveedores.

Conclusión

La opinión pública es cada vez más consciente de la necesidad de que las empresas, tanto grandes como Pymes, sean sostenibles. Una cadena de valor sostenible es un sistema de actividades de negocio, alineadas a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, que crean valor para todos los interesados, que aseguran un éxito constante y que mejoran el bienestar de las personas y del medio ambiente.

Al colaborar con los proveedores y al ayudarles a mejorar sus capacidades, sus resultados, y al prepararles para futuros cambios, se crea una cadena de valor más sólida y eficiente. Es un ganar-ganar para la empresa y para sus proveedores porque a ambos les permite ahorrar, gestionar sus riesgos y seguir siendo competitivos en el mercado.

Hoy en día, ya podemos hablar de una construcción de una *cadena de valor socialmente responsable*, ya que cada vez más las empresas de gran tamaño empiezan a permear sus criterios y lineamientos de corresponsabilidad social en su cadena de valor a través de la sensibilización y de diferentes programas de acompañamiento para generar verdaderos socios comerciales con base en principios de RS y de productividad. ✨

Nuestro autor:

Thibaut Enguix es licenciado en mercadotecnia por la University of Hull, Inglaterra. Coordinador de Proyectos en “ResponSable, Agencia de Responsabilidad Social”. Forma parte de diferentes proyectos de RS para empresas grandes como para Pymes. Contribuye en el fomento de la RS participando en la organización de diferentes eventos como el Foro México Responsable 2013.

 @RSponsable

 Comunidad ResponSable

 thibaut@responsable.net



Emilio Guerra Díaz

El voluntariado corporativo en Pymes

El voluntariado corporativo es cualquier medio formal u organizado utilizado por una compañía para animar y apoyar a sus empleados a ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades al servicio de una comunidad, retribuyendo a la sociedad con ayuda y participación.

Las razones que pueden motivar a una Pyme para desarrollar su propio programa de voluntariado son diversas, entre ellas se pueden destacar algunas como: la necesidad de atender los estándares que van marcando la responsabilidad social empresarial en la materia, responder a la convocatoria que nos hace la gran empresa con la que tenemos relación como parte de la cadena de valor, o bien, por el deseo de colaborar y retribuir directamente con el bienestar de la comunidad a la que se pertenece. Sea cual fuere la razón, pensar en organizar un voluntariado siempre es una oportunidad de crear ciudadanía, porque los voluntarios al participar en actividades de interés público se transforman a sí mismos, valoran y aquilatan servicios que reciben y ven en estas labores la posibilidad de ayudar a otros de una manera práctica y efectiva.

El voluntariado corporativo en las Pymes tiene particularidades distintas a las de un programa de una gran empresa, no sólo por el número de colaboradores que pueden ser incorporados a las actividades de servicio comunitario, sino también por la forma en la que se desarrollarían las labores y la disponibilidad de recursos económicos y en especie que tiene

una pequeña o mediana empresa. Sin embargo, se hace necesario señalar que promover un voluntariado desde una Pyme no es asunto de grandes cantidades de dinero, sino más bien es un reto desde la imaginación, innovación y sobre todo involucramiento con el tipo de actividades que se deseen realizar.

Hay tres posibilidades para que una Pyme construya un modelo de voluntariado: 1. Realizarlo por sí misma, 2. Sumarse al programa de la empresa, y 3. Vincularlo con una asociación filantrópica que desarrolle sus propias actividades y la Pyme adherirse a ellas. Evidentemente pueden presentarse combinaciones de entre los modelos y se puede dar una

Programa de voluntariado corporativo

- Debe estar alineado a la estrategia de negocio de la empresa.
- Establecer, como parte del programa, una política que especifique los derechos y obligaciones, ejes de participación, diferentes oportunidades que el empleado tiene y crear indicadores para medir resultados.

combinación de actividades que se realizan en cada uno de ellos. Una constante que se presenta en cualquiera de estos modelos es la integración de actividades de protección civil que van más allá de las responsabilidades que la ley establece como cumplimiento de toda empresa. Proveamos al lector de más información para orientar el modelo que mejor convenga a cada caso:

1. *Por iniciativa propia.* La Pyme crea su modelo por sí misma, esta alternativa quizá sea la más común y se fundamenta a menudo en promover y canalizar las iniciativas de los colaboradores porque supone que las acciones serán económicas (de bajo presupuesto) y directas con la población beneficiada. El grado de involucramiento de la Pyme es menor y quizá ceda a un grupo de colaboradores el liderazgo del programa. A menudo el modelo va construyendo sobre la marcha la caracterización del tipo de voluntariado que se hace. Este modelo se distingue porque los involucrados experimentan la necesidad de alentar los buenos sentimientos y la caridad: apoyar al que no tiene, al pobre, al marginado. Sus actividades son primordialmente asistencialistas y las causas no están alineadas al negocio y por el contrario son diversas, con grados distintos de complejidad y, sobre todo, se corre siempre el riesgo de privilegiar el activismo sobre lo estratégico. Por ello, se

Un voluntariado corporativo no es asunto de grandes cantidades de dinero, sino de la imaginación, innovación y sobre todo involucramiento con la empresa

Programa de voluntariado corporativo

- Generar un sentido de pertenencia, sentirse parte de un grupo. Desarrollar una identidad, un logo o nombre propio del programa, un gafete, etcétera.
- La comunicación juega un papel fundamental para convocar y motivar a los voluntarios a participar.
- Para las actividades que el voluntario va a desarrollar, es importante que reciba capacitación previa.

organizan visitas a casas cuna, albergues, orfanatos, asilos para adultos; colectas de juguetes, libros, ropa, útiles escolares, etcétera, esa ayuda se entrega en los días de Reyes, del Niño, de la Madre, del Adulto Mayor y Navidad, cuando menos. Su alcance es limitado pues tiene que ver con el número de personas beneficiadas. En materia de comunicación resulta difícil construir una estrategia que permita posicionar las acciones voluntarias realizadas por los colaboradores. A menudo no se atienden las audiencias (ni internas, ni externas) a quien comunicar los logros de las actividades del programa y el impacto de la acción voluntaria se queda en el terreno de la buena voluntad.

2. *Integrado a la gran empresa.* Como existe una relación vinculante de la Pyme con los corporativos, los voluntarios Pyme son invitados a formar parte de las actividades de su programa de voluntariado corporativo. Se tiene la ventaja que para el modelo de la Pyme al coordinador de voluntariado le resuelven la selección de causas y la logística de las jornadas. El involucramiento es más fuerte que en el modelo anterior y, sobre todo, más formal porque la gran empresa requiere que ese coordinador sea constante y participe regularmente en los objetivos que el programa empresarial propone. Las causas pueden o no estar alineadas al negocio Pyme. Supone que la Pyme destine un presupuesto anual ya sea para apoyar las actividades o para el uniforme y piezas de comunicación que den presencia de marca en la actividad voluntaria. Prevalece la visión de que los recursos humanos son mayoritariamente destinados a actividades organizadas por un tercero, por ejemplo, la reforestación, o por iniciativa del corporativo que convoca a recuperar espacios públicos, por ejemplo, limpiar calles, bosques o recuperar escuelas públicas. Las actividades junto

con las causas son seleccionadas por el corporativo y se tiene claridad entre aquellas que son asistenciales de las que promueven desarrollo comunitario, por lo que los alcances son mayores al igual que los impactos porque se tiene una mayor cobertura de beneficiarios por la suma de recursos. La comunicación de la acción voluntaria está sumada e integrada a la estrategia que marca el corporativo y aunque el posicionamiento es mayor que en el primer modelo, los beneficios en la imagen y reputación corporativa dependen del “hermano mayor”, quien es “quien en la mayoría de las veces sale en la foto”.

3. *Asociado con una organización civil.* En este modelo la Pyme tiene mayor control y su grado de involucramiento es más profundo. Ha elegido a una organización filantrópica por representar actividades que están asociadas con la misión del negocio y, por tanto, tiene mayor congruencia y consistencia. La relación con la OSC puede ser de socio o demandar la proveeduría del servicio logístico donde se habrán de involucrar sus voluntarios. Demanda un presupuesto mayor pero requiere que la Pyme acompañe casi todo el proceso de la acción voluntaria. Se pueden diversificar las actividades conservando el foco en la causa. En este modelo tiene mayor posibilidad el desarrollo del mentorazgo, es decir, la donación de talento y habilidades gerenciales, la transferencia de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones filantrópicas que forman parte de sus partes interesadas. El vínculo con una OSC permite eficientar costos de las piezas de comunicación (por ejemplo, manejo de las redes sociales) y el posicionamiento es más profundo por un mutuo beneficio de asociar una pequeña empresa con una asociación que cuente ya con cierto prestigio social.

¿Convendrá desarrollar un programa de voluntariado para Pyme conforme a las recomendaciones que los consultores damos para la gran empresa? La respuesta es afirmativa, pero obviamente tiene sus propios tintes. Un rasgo fundamental es alinear el programa al *core business*, evitar el activismo y determinar si se incluyen o no iniciativas de los colaboradores.

Un programa de éxitos de voluntariado Pyme requiere desarrollar las siguientes etapas: *Diseño del programa.* Independientemente de las tres posibilidades arriba expuestas, es importante definir los alcances y objetivos

que persiga; aclarar las iniciativas, las acciones y destinar un presupuesto. Siempre es conveniente definir si la actividad se realizará en tiempo laboral, horas fuera de oficina o en horario mixto. Será oportuno definir el espacio físico donde se quiera realizar: en la comunidad, dentro de la organización filantrópica o con los beneficiarios.

La siguiente fase es definir la unidad ejecutora, es decir, quién coordina su programa dentro de la Pyme. De tal suerte que hay que seleccionar un responsable, quien dirija las labores cuando es iniciativa propia, con la empresa cuando se suma a un corporativo o con el responsable del programa de voluntariado de la organización de la sociedad civil. Conviene en los tres casos abrir el programa para que los familiares de los colaboradores también participen donando tiempo. La experiencia señala que realizar actividades voluntarias entre padres, madres e hijos resulta muy útil para incrementar los lazos afectivos y permite además que sean consideradas también como alternativas de esparcimiento familiar.

Dentro de esta fase es muy importante señalar que independientemente del modelo es necesario desarrollar una estrategia de comunicación, la cual considere informar por qué se hace servicio voluntario, qué beneficios obtiene el colaborador y la Pyme al participar, cómo se puede sumar a aquellas actividades. Posteriormente la comunicación deberá ser capaz de motivar la acción voluntaria para apoyar el proceso de convocatoria y reclutamiento de voluntarios de la Pyme. Para que finalmente se cierre el ciclo de la comunicación se deberá informar sobre las actividades realizadas y los resultados obtenidos cuidando siempre las audiencias internas y externas.

El coordinador de voluntariado, que a menudo se ubica en el área capital humano o recursos humanos, podrá considerar también llevar un registro sobre las horas/hombre aportadas al servicio comunitario para valorarlo en forma económica. También deberá desarrollar acciones de agradecimiento para aquellos colaboradores que han participado y así retenerlos como voluntarios. En todo momento deberá cuidar que la participación de sus colaboradores esté distinguida dentro del programa o actividad motivo de la labor voluntaria.

La última etapa del proyecto será la verificación del cumplimiento social. Es decir, sea quien lleve la batuta de la acción voluntaria, el coordinador deberá responder a las preguntas ¿lo que digo que se hace, realmente se logra?, ¿qué beneficios está teniendo la acción voluntaria para las partes interesadas? (como la propia Pyme, sus colaboradores, la organización civil, la gran empresa y la comunidad), ¿cómo impacta el voluntariado en la imagen y en la reputación corporativa de la Pyme?

Prácticamente el voluntariado desde las Pymes se puede relacionar con todas las causas sociales: educación, bienestar, arte y cultura, ciencia y tecnología, salud, medio ambiente, etcétera, en donde se

identifican varias organizaciones. Existen, además del internet, algunos directorios de organizaciones filantrópicas que facilitan la labor para encontrar socios. Pongamos por ejemplo un caso sencillo:

Mi Pyme que abastece de madera a un gran corporativo que crea muebles desea involucrar voluntarios y elige para ello hacerlo con una asociación filantrópica. Quiere hacerlo en horario fuera de oficina, más bien en fin de semana. Luego de investigar, seleccionó a “Un Techo para mi País”, institución que para el cumplimiento de su misión requiere voluntarios para construir casas de madera en comunidades de alta marginalidad. El coordinador de “Un Techo...” ofrece a la Pyme organizar la actividad, seleccionar la comunidad que se beneficiará, preparar y aprovechar los recursos locales, se encarga de la logística y del servicio *in situ*, es decir, la unidad ejecutora del voluntariado aquí es la organización civil, lo que representa una gran descarga de trabajo para el coordinador de voluntariado de la Pyme, pero no lo exenta de cubrir la fase de verificación del cumplimiento ni de la responsabilidad de comunicar hacia dentro de la empresa, por lo que deberá reunir los testimonios fotográficos y documentales que permitan construir el retorno de la inversión de la Pyme en acciones de voluntariado.

Como se observa, los beneficios para la Pyme cuando se emprende el programa de voluntariado se ven reflejados en el incremento de la lealtad de los colaboradores y clientes hacia la empresa, mejora en el clima laboral, mejoramiento de las competencias profesionales de los voluntarios (como el trabajo en equipo), se fomenta la participación y educación cívica, se retiene talento, es inversión no económica, y permite generar valor compartido mediante habilidades y conocimientos que llegan a la comunidad, entre otros.

Por lo anterior, recuerde que el voluntariado consiste en donar tiempo



Foto: © virtualfreedom4you.com

para actividades que beneficiarán a otras personas o a preservar nuestro entorno, pero otro recurso que se tiene para enriquecer su programa de voluntariado es apoyar actividades de mentorazgo que, como lo señalamos, significa la provisión de talento gerencial para fortalecer organizaciones civiles que ciertamente requieren de guía empresarial para ser más efectivas.

Modelos de voluntariado corporativo para Pymes			
Concepto	Modelo		
	Iniciativa propia	Integrado a la gran empresa	Asociado con una OSC
Grado de involucramiento de la Pyme	Menor, con frecuencia cede el liderazgo a colaboradores	Mediano y formal, requiere un coordinador ante la empresa	Mayor y formal por el vínculo con la OSC y los beneficiarios
Disponibilidad de recursos	Tiempo de los colaboradores y transferencia de capacidades	Tiempo de los colaboradores	Además mentorazgo y transferencia de capacidades
Presupuesto	Baja inversión	Baja inversión supeditada al proyecto o actividad	Inversión compartida
Causas sociales	No alineadas al <i>core business</i> , seleccionadas por los colaboradores primordialmente asistenciales	Alineadas a la gran empresa	Alineadas al <i>core business</i> y a la OSC. También hay iniciativas de los colaboradores
Tipo de actividades	De corto tiempo, irregulares. Asistenciales. Colectas. Visitas. Atención cara a cara. Jornadas	De mediana frecuencia. Las que dicta el proyecto de intervención empresarial	De tiempo frecuente, mayor regularidad. Consecuentes a la misión de la OSC y de la problemática atendida
Cobertura	Baja	Alta	Alta
Impacto de la ASV	Bajo	Determinado por la actividad un tercero (empresa)	De acuerdo con los indicadores del proyecto de la OSC y los resultados obtenidos por las partes interesadas
Comunicación de la ASV	Casi nunca hay estrategia, ni se atienden las audiencias internas	La estrategia está supeditada a la visión de la empresa	Bajo control de la Pyme y enriquecida con el <i>expertis</i> de la OSC
Posicionamiento	Bajo en audiencias cercanas a la Pyme	Bajo, anclado al grado de participación respecto a las partes interesadas y a la empresa	Muy alto. En nuevas audiencias para la Pyme

Notas:

ASV = Acción social voluntaria.
OSC = Organización de la sociedad civil.

Nuestro autor:

Emilio Guerra Díaz es sociólogo. Consultor especializado en el fortalecimiento de iniciativas de vinculación con la comunidad, creación de fundaciones empresariales, programas de voluntariado corporativo y la evaluación de impacto de la acción social voluntaria. Ha colaborado en la creación de cuatro fundaciones empresariales. Es columnista, articulista y conferenciante en temas de filantropía, responsabilidad social corporativa y voluntariado. Autor de tres libros. Miembro de la Alianza Mexicana de Voluntariado y la Association for Fundraising Professionals.

 arsphilanthropia@gmail.com

 @EmilioGuerraD



Thibaut Enguix

Prácticas de responsabilidad social en las Pymes

¿Cuáles son sus beneficios?

El objetivo principal que persigue la responsabilidad social empresarial descansa en el impacto positivo que esta práctica genere en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la misma.

Introducción

Para muchos la responsabilidad social (RS) puede parecer más ligada a las grandes empresas; sin embargo, en las Pymes es más natural su aplicación debido a su mayor relación con el entorno y su cercanía con los clientes. De hecho, desde tiempo atrás las Pymes vienen aplicando prácticas de RS de forma habitual y ligada a su quehacer diario, pero sin conocer el concepto e incluso sin llamarlas por ese nombre.

La puesta en marcha de acciones de RS puede atraer un gran número de beneficios para una Pyme y muchas veces son los beneficios sociales y ambientales los que traen beneficios económicos.

El reto: ¡Mejorar en la gestión de riesgos!

Se dice que “más vale prevenir que lamentar”, en este sentido, la gestión de riesgos, ya sea sociales, medioambientales, jurídicos o económicos, se vuelve un reto a enfrentar, pues una empresa puede ser más competitiva, garantizar su permanencia y reforzar su confianza. Prever y gestionar los riesgos es más sencillo con una iniciativa de RS integrada.

La RS pretende el desarrollo sostenible de una empresa. Por esto, según los expertos, la RS no sólo es útil sino indispensable por numerosas razones: porque los consumidores, los clientes y los inversionistas la solicitan o la requieren; porque construye el valor de la marca; puede atraer y retener el talento; tiene sentido económico y también es una respuesta a la crisis.

Hay muchas razones de peso por las que las empresas adoptan una estrategia de gestión de riesgos; por ejemplo, desde el punto de vista jurídico, se deben atender distintas regulaciones a las cuales están sujetas las organizaciones.

Relacionado con esta gestión de riesgos y los beneficios de la RS, Luis Fernando Valdés Gutiérrez, coordinador de Responsabilidad Social en Sigma

Los orígenes de la RSE en México se ubican hacia mediados del siglo XX. Destacaron dos organizaciones empresariales por su insistencia y pronunciamiento en el tema: la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) y la, en ese entonces, Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C. (USEM). Ambas aportaron elementos teórico-prácticos para su fundamentación y desarrollo.

Alimentos, comenta: “al momento en que aceptas adoptar un modelo de responsabilidad social en la empresa, es aceptar la introspección, y hacer un autodiagnóstico para ver en qué áreas tenemos fortalezas y cuáles son las áreas en las que tenemos que trabajar más para atacar nuestras debilidades.”

Al hacer una evaluación de riesgos, una empresa, grande o no, se puede dar cuenta de que es posible cambiar procesos, modificar operaciones o invertir en ciertos aspectos que a largo plazo se pueden presentar como una amenaza o riesgo, tanto económico o de alguna otra índole. No importa el tamaño de la empresa, las áreas de oportunidad detectadas son las que le ayudarán siempre a

La RS puede mejorar la reputación de una empresa, lo que implica fortalecer esfuerzos de comunicación y *marketing* para atraer nuevos clientes

apostarle a la mejora continua y a la competitividad.

La RS y sus beneficios en las Pymes

Mejor reputación

La RS también puede mejorar la reputación de una empresa, lo que implica fortalecer la forma en que gestiona sus esfuerzos de comunicación y marketing para atraer nuevos clientes y aumentar su presencia en el mercado. El concepto de RS con todas sus herramientas facilitan a las empresas a diferenciarse en el mercado, posicionándolas como más responsables y más duraderas que sus competidores. El distintivo ESR (empresa socialmente responsable) otorgado por el Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía), es un medio para las empresas de acercarse a la responsabilidad social. La aplicación al distintivo está abierto a todas las Pymes, un ejemplo de que es alcanzable es el caso de *Conie Bogart y Aromaterapia Esencial*, que obtuvo el Distintivo ESR 2013.

Ahorro de energías = ahorro de recursos económicos

La elección del tipo de energía de uso para la empresa, la eficiencia energética y el uso de sus equipos tienen impactos en el ámbito social, medioambiental y, por consiguiente, en lo económico para el negocio. La gestión de recursos concierne a los tres ejes de la responsabilidad social:

1. **Ambiental:** reducción de emisiones de gases de efecto invernadero al elegir el uso de energías renovables, ¡el impacto ambiental es menor!
2. **Social:** el dominio del uso de la energía permite no comprometer la comodidad y la seguridad en el trabajo.

3. **Económico:** el uso de energías alternativas permite la disminución en consumos y va ligado a la de las facturas y un buen clima laboral permite una mejor productividad.

Tal es el caso de 250 Pymes, proveedores de Walmart México y Centroamérica, que generaron ahorros por 190 millones de pesos al adoptar prácticas sustentables en sus operaciones, gracias al Programa de Liderazgo Ambiental para la Competitividad que Walmart de México y Centroamérica firmó en septiembre de 2010 en el marco de su primer Foro de Sustentabilidad “Juntos por un Planeta Mejor” con la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat).

“Generalmente toda mejora en el caso de empaque, tiene implicaciones en cantidad de material, lo que impacta directamente en transporte, reducción de emisiones de CO₂ (o gases GEI) y reduce impactos ambientales en toda la cadena de suministro. En el programa de colaboración con Semarnat, para la compañía no bastaba con reducir la huella ambiental de su operación y ofrecer una amplia gama de productos sustentables; sino que era de suma importancia contar con aliados como sus proveedores para enverdecer la cadena de valor” comenta Antonio Ocaranza Fernández, director de Comunicación

Corporativa de Walmart México y Centroamérica.

Otro ejemplo de las reducciones que se pueden obtener los podemos ver a través del programa que fomenta la competitividad para las Pymes proveedoras de Walmart México y Centroamérica, aquí algunos datos:

- **Agua:** 605 millones de litros por año.
- **Energía:** 16.4 millones kwh por año.
- **GEI:** 18,688 toneladas de CO₂ por año.
- **Reciclaje:** 23,136 toneladas por año.
- **Total ahorros:** 190 millones de pesos.

Este programa, desarrollado por Walmart México y Centroamérica, es la prueba de que las Pymes pueden tener beneficios al aplicar la RS. Es una “relación ganar-ganar”, ya que representan ahorros para estas empresas y al mismo tiempo aseguran de cierta forma su permanencia como proveedores.

Inclusión laboral, mejor involucramiento de los colaboradores y mayor productividad

La participación de los empleados es la fuerza vital para las empresas de éxito. Cuando los colaboradores se encuentran alineados con la empresa, éstos comparten la visión de la empresa y se comprometen naturalmente

En 1992, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) creó el programa de Filantropía Empresarial con seis empresas participantes. A partir de ese momento, se generó una serie de acontecimientos, como:

- En 1997 el Cemefi creó el Programa de Responsabilidad Social Empresarial.
- En 2000, con base en una iniciativa del mismo Cemefi, se lanzó la convocatoria para reconocer a las mejores prácticas de responsabilidad social empresarial.
- En 2001 se lanzó por primera vez la convocatoria para poder ostentar el Distintivo ESR 2001 a la empresa socialmente responsable.

no sólo a la obtención de las metas y objetivos generales sino que además demuestran un compromiso que va más allá de lo que se espera de ellos.

Cuando los propietarios de las Pymes se centran únicamente en el éxito financiero a corto plazo, una práctica en ocasiones común en los pequeños negocios, ellos mismos ponen en peligro la inversión a largo plazo porque se olvidan del involucramiento y del desarrollo de sus colaboradores. Si no existe la percepción de motivación, beneficios, incentivos, iniciativas para un cambio de mentalidad de los propietarios por un pensamiento estratégico a largo plazo, la Pyme se enfocará tal vez a ganancias rápidas aunque esto no garantice su permanencia en el mercado.

Un ejemplo de que se puede pensar más allá del negocio es CEAPSA (Capacidades Especiales Aplicadas a la Producción, S.A. de C.V.), empresa mediana dedicada a proveer soluciones de empaque, así como la adecuación de los productos en su presentación final para la venta, cumpliendo con los requerimientos de embarque y punto de venta sugeridos por cadenas como *Walmart*, *Sam's Club* y *Costco*.

CEAPSA es una empresa que genera oportunidades de empleo para personas con capacidades diferentes y de la tercera edad. Trabajan fuertemente en ser una empresa incluyente y familiarmente responsable. "Realizar este tipo de prácticas nos ha funcionado ya que nos ha traído beneficios organizacionales, los cuales mejoran

nuestro clima laboral y la productividad de nuestros colaboradores", dice Adriana Castan Díaz, coordinadora de Responsabilidad Social en CEAPSA.

El mayor reto de una Pyme es enfrentarse a la rotación de personal, ya que pierden cuantiosos recursos económicos. Los programas de involucramiento que puso en marcha CEAPSA con sus colaboradores, permitieron mejorar su rotación de personal y empujar el sentido de pertenencia. "Además de esto, mejoramos nuestra imagen, haciéndonos más competitivos, ya que no sólo somos una empresa dedicada a la solución de empaques, sino también tenemos un extra que nos diferencia de la competencia", añade Adriana Castan Díaz.

Bienestar de los colaboradores

Medir el bienestar de los colaboradores en una empresa es muy difícil porque es un tema subjetivo. En el caso de una Pyme, el hecho de que existan pocos colaboradores, hace más sencilla la evaluación de su clima laboral.

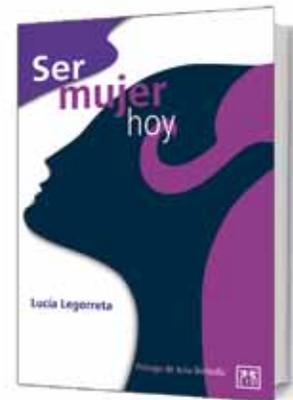
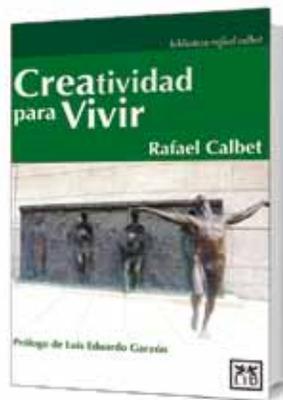
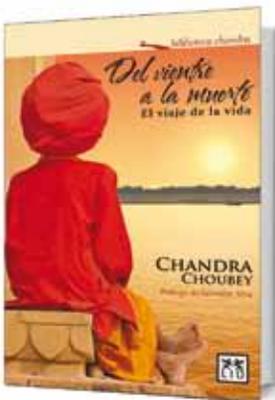
Se puede trabajar el bienestar de los colaboradores sin inversiones altas:

- Estímulo del sentido de responsabilidad y de creatividad en el núcleo de la empresa.
- Entorno laboral abierto ("open space"), de modalidad interdisciplinaria.
- Jerarquía mínima, relaciones amigables con todos.



¿Dónde nacen las ideas?

La vida en tres tiempos



De venta en librerías

y en espadadeluz.com

e-Book disponible en:

plus bottlebooks.com

LIDeditorial.com

Con la alta inversión que representa pagar los sueldos a los empleados en una Pyme, poco a poco las empresas se han ido dando cuenta de la importancia de cuidar a sus colaboradores, no verlos como una herramienta ni como un capital sino lo que son: *personas*, por ello cada día buscan implementar acciones para evitar la rotación del personal, generar mejores condiciones de trabajo, disminuir el ausentismo, entre otros.

“Botas Caborca” (empresa mexicana dedicada a la manufactura de botas desde las tradicionales vaqueras hasta de tipo casual y de vestir, fue fundada en 1978, su planta está ubicada en León, Guanajuato y es filial del “Grupo Industrial Zaga”), colocó en sus instalaciones un servicio de comedor con platillos selectos por un nutriólogo, esto generó contar con un personal más sano y con una disminución de ausentismo por enfermedades intestinales. El horario de salida para los colaboradores no es permitido después de las seis de la tarde. Esto trae ventajas competitivas por el uso eficiente de la energía eléctrica y menores costos y los colaboradores pueden pasar más tiempo en sus hogares o haciendo otras actividades que no tienen que ver con el trabajo diario. Ambas actividades generaron mayor compromiso de los colaboradores para la empresa y trabajo más eficiente, comenta Sergio Ponce León, coordinador de Sustentabilidad en *Botas Caborca*.

Un colaborador involucrado, cuidado por su empresa y que se siente bien, va a querer dar lo mejor de sí mismo para continuar su ascenso en la pirámide jerárquica de la empresa.

Innovar con responsabilidad social un factor importante para las empresas

Al innovar es importante considerar los impactos que tendrá la innovación, conectar ideas nuevas para el negocio al desarrollo sostenible se convierte cada vez más en algo imprescindible.

El concepto de innovación es algo que entendió CEAPSA, la empresa de soluciones de empaque trabaja sobre la innovación que impacta en la competitividad del mercado. Tiene como visión llegar a ser la empresa de empaque sustentable más competitiva del mercado con presencia nacional e internacional estando a la vanguardia en innovaciones y soluciones tecnológicas de empaque con materiales amigables con el medio ambiente y siempre con un modelo de negocios incluyente y socialmente responsable.

La imagen de las Pymes ante su comunidad y sus clientes potenciales es crítica para la generación de sus primeras ventas. Según Gwenaëlle Gérard, directora general de Responsable “si es reconocida como socialmente responsable, una Pyme cuenta con mayor poder de atracción de nuevos clientes y genera mayor lealtad de parte de sus clientes. Además, la RS es parte de sus fortalezas y ventajas competitivas para entrar en las cadenas de valor de empresas socialmente responsables cuyas exigencias en materia de RS están creciendo”.

La RS no es cuestión de grandes presupuestos y proyectos muy ambiciosos: el emprendedor debe adaptar su estrategia de RS a sus recursos; es el gran reto de las Pymes, deben visualizarse a largo plazo para ser competitivas.

Las Pymes deben garantizar su rentabilidad y sobrevivencia como actores económicos, mejorando su competitividad. Las empresas deben incrementar el valor de los bienes y servicios que ofrecen en una economía abierta y hacer más eficiente el uso del capital y la tecnología que poseen, es decir, la capacidad de las Pymes para sobrevivir en un ambiente de alta competencia depende, por ejemplo, de su capacidad de innovar, o de ser productiva, entre otras.

Hasta hace poco tiempo la RS era vista como un concepto y como una práctica contraria a la competitividad empresarial; esta percepción estaba más acentuada en las Pymes, y por eso actualmente es el mayor reto que México debe enfrentar.

Beneficios laborales	Beneficios económicos	Beneficios estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora el clima laboral: <ul style="list-style-type: none"> – Mayor motivación (disminuye el ausentismo y rotación). – Estimula la productividad (mayor concentración). – Limita los errores. • Incrementa y mejora la atracción y retención de talento humano. • Se reducen costos. • Por el mismo valor pagado se obtiene más y mejor trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la reducción de costos operativos. • Ahorros por reducir consumo de recursos (materias primas, agua, energía), mejor gestión de residuos. • Energía renovable. • Mejora el desempeño financiero (y la competitividad). • Atracción de financiamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la gestión. • Impulsa la gestión del riesgo (incluso disminución de litigios y sanciones legales). • Lealtad de consumidores, mejor imagen de marca, mayor atracción de nuevos clientes. • Pro-actividad frente a las crecientes exigencias de sus socios comerciales. • Relaciones de largo plazo con proveedores, clientes y otras partes interesadas. • Limita riesgos de comunicación. ↗

Nuestro autor:

Thibaut Enguix es licenciado en mercadotecnia por la University of Hull, Inglaterra. Coordinador de Proyectos en “ResponSable, Agencia de Responsabilidad Social”. Forma parte de diferentes proyectos de RS para empresas grandes como para Pymes. Contribuye en el fomento de la RS participando en la organización de diferentes eventos como el Foro México Responsable 2013.

-  @RSponsible
-  Comunidad ResponSable
-  thibaut@responsable.net



Ricardo Fabián Colín Hernández

Ser responsable socialmente es un compromiso

Ser responsable socialmente es un compromiso y convicción que va más allá de cumplir con los lineamientos establecidos por las instituciones reguladoras y los organismos extranjeros ... Lo invitamos a leer este artículo que, estamos seguros, le será de gran utilidad.

La responsabilidad social de una empresa es una herramienta importante que garantiza el éxito y la sostenibilidad del modelo de negocio que se adopte, mejora también la comunicación con empleados y clientes y muestra objetiva y certeramente el alto grado de responsabilidad de su actividad empresarial.

Responsabilidad social parece un tema de moda que sólo le compete a algunos cuantos y, por ende, únicamente las grandes corporaciones o el gobierno son los únicos que deben cumplir con las normas de ser *socialmente responsable*, y responde al principio ético de no sólo hacer dinero y lograr hacer grandes fortunas sólo por el afán de hacerlo, esto no es cierto, estamos viviendo tiempos que son únicos, hay grandes retos que debemos resolver como humanidad y particularmente como país.



Foto: © Mauricio Jordan De Souza Coelho/Dreamstime.com

Responsabilidad social va más allá de plantar árboles, de reciclar productos, PET, basura para generar combustibles, alimentos transgénicos, es una nueva postura del siglo XXI

Algunas de las principales características de una empresa responsable son:

- Respetar los derechos humanos con condiciones dignas.
- Lograr un crecimiento razonable.
- Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
- Servir a la sociedad.
- Crear riqueza.
- Respetar el medio ambiente y evitar la contaminación.
- Cumplir leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos.
- Dar seguimiento a los recursos y residuos, entre otros.

Se dice continuamente que México es un país único con un gran potencial, gran biodiversidad y que el turismo ecológico puede y debe ser uno de los grandes motores de la economía.

Por otro lado, el agua, la contaminación, la sobrepoblación, la explotación irracional de los recursos, son temas que repercuten en todos como sociedad y que dejan de ser únicamente responsabilidad de unos cuantos; las grandes corporaciones y el gobierno deben ser los primeros promotores de culturas responsables y empezar a generar círculos de abundancia y bienestar para la sociedad en la que están integradas, ya que gracias a ese consumo, a la lealtad hacia sus marcas por tantos años es que se han convertido en grandes empresas mexicanas y ejemplo para Latinoamérica y para el mundo, empresas como Bimbo, Cemex, Televisa, Grupo Modelo y Comex, son el claro ejemplo de que las empresas mexicanas son igual de competitivas que las extranjeras.

Y más aún es de generar orgullo: “De México para el Mundo”, ya que tenemos un talento excepcional y el mundo lo está empezando a reconocer, se están dando en este momento las decisiones que se necesitaban como país, para lograr una competitividad a nivel internacional.

Si bien esto era una agenda pendiente y los países asiáticos nos llevan años de ventaja, también es cierto que en este momento zonas como la europea, Estados Unidos y Latinoamérica pueden ser uno de los grandes motores en los años por venir.

Ahora es válido preguntarse: ¿y a mí como Pyme en qué me afecta?, ¿es necesario tener implementadas políticas socialmente responsables en los contextos local, internacional y global?

La respuesta es muy sencilla:

Sí debemos tenerlas en nuestro manejo como empresa, lo que es políticamente correcto y más aún en el tiempo en que vivimos seguramente será una ventaja competitiva en los años por venir, ya que nuestros consumidores serán más complejos, y dentro de sus expectativas de consumo tomarán en cuenta en primera posición aquellas empresas que están preocupadas por el bienestar de todos, tanto en temas ecológicos, de medio ambiente, hacia los más desprotegidos, etcétera.

Son temas relevantes que vale la pena tener en el radar y habrá una gran cantidad de la planta productiva (jóvenes con una nueva mentalidad) que estarán aquí para resolver estos complejos problemas y para consumir y desarrollar productos que hagan sentido con una nueva filosofía de vida.

Responsabilidad social va más allá de plantar árboles, de reciclar productos, PET, basura para generar combustibles, alimentos transgénicos, es una nueva postura de esta sociedad del siglo XXI.

Y todos somos parte del reto, así que debemos aportar nuestras innovadoras soluciones como Pymes. ⚡

Nuestro autor:

Ricardo Fabián Colín Hernández es gerente senior global de “Insights & Planeación” en Grupo Comex. Ponente en el Tecnológico Santa Fe en la carrera de mercadotecnia, tanto a nivel licenciatura como maestría. Profesional de la mercadotecnia con *expertise en market research, marketing intelligence, strategic planning, innovation*, y finanzas, colaborando en empresas internacionales (FMCG & firmas de investigación de mercados) como GSK, PepsiCo, DPSG Grupo Peñafiel, Coopers and Lybrand & Millward Brown.

 rffcolinh@comex.com.mx

**33 MINUTOS
DE ESPERA EN
EL AEROPUERTO**

**OTRO EXCELENTE MOMENTO
PARA TENER BUENAS IDEAS.**

Revive lo mejor de **World Leadership Forum**,
donde quieras, cuando quieras.

¡Desde 9.99 USD por mes!

wobi.com/member

WOBI
World of Business Ideas

Contáctanos al 01 800 083 0025 / membresia.mx@wobi.com



Mauricio Jalife Daher

Responsabilidad social y propiedad intelectual

En el mismo escrito que menciona este artículo se señala que “La competencia leal y el respeto por los derechos de propiedad no pueden lograrse si las organizaciones no se relacionan entre sí con honradez, equidad e integridad”.

Debo, al inicio de este artículo, hacer una confesión. La pregunta que los editores me formularon sobre las posibilidades de escribir un artículo sobre “propiedad intelectual” y “responsabilidad social” empezó por inquietarme; más adelante, revisando textos y doctrina despertó mi curiosidad; finalmente, al cabo de unos días, me convencí de su potencial y su trascendencia. Este es el resultado.

Como bien dice Mohiuddin Babar,¹ la responsabilidad social se ha convertido en un mantra para incrementar la aceptabilidad social de cualquier empresa. A partir del incremento de la sensibilidad del público por temas de respeto al medio ambiente y a los consumidores, y a raíz del colapso comercial de grandes firmas por manejos corporativos ilegales (e inmorales), la responsabilidad social ha emergido como uno de los grandes rubros que permiten sopesar el valor y la influencia de las corporaciones; sin embargo, y eso vale la pena precisarlo de manera enfática, el asunto de la responsabilidad social no está reservada para la élite empresarial. Todas las entidades, de cualquier dimensión y peso, están convocadas a adoptarlo o a adaptarlo, pero como condición mínima, a conocerlo y evaluarlo.

En la dimensión de la responsabilidad social de las empresas deben

contemplarse también aspectos relativos a derechos humanos, el trato a los trabajadores, tanto propios como de maquiladoras relacionadas y, en general, los concernientes a cómo se vincula esa empresa con la comunidad en que opera y cómo ayuda a la sociedad a alcanzar sus aspiraciones de desarrollo. En cada uno de esos rubros la propiedad intelectual tiene clara injerencia.

En sus inicios, la responsabilidad social empresarial se consideraba como una forma avanzada de filantropía. Hoy su significado es más amplio y más profundo; en primer lugar, se enfatiza la necesidad de cumplir puntualmente con los ordenamientos legales; en segunda instancia, el compromiso de reducir los efectos negativos de la actividad empresarial y gestionar los riesgos y, finalmente, la creación de valor por medio de la innovación, la inversión y la conservación del medio ambiente. Incluso, si se atiende a la norma internacional ISO 26000, referente obligado en materia de responsabilidad social de las empresas, la competencia leal y el respeto a los derechos de propiedad se reseñan como postulados esenciales de la actividad empresarial.

Atendiendo a estas consideraciones, podemos entonces afirmar que el cruce de estos dos temas nos

conduce a proponer que las empresas en este siglo XXI pueden emplear la propiedad intelectual para cumplir con altas consignas de su responsabilidad social, en asignaturas como las siguientes:

- *Estimulando la creatividad y la innovación para beneficio de la sociedad y recompensa justa a los creadores.* Así como una cadena comercial parte de la línea de producción para la manufactura de productos útiles para los consumidores, las empresas que innovan parten del talento de sus autores e inventores. Las empresas así vistas, lo que hacen es gestionar el talento para que podamos pasar, de una manifestación estructurada de talento creador, a productos y servicios útiles que transforman nuestra vida hacia el bienestar, la educación, el entretenimiento, la cultura y la salud. Recompensar a sus creadores, tanto en el campo de los derechos de autor como de las innovaciones industriales es una premisa que sólo las empresas puedan cumplir a través de la captación de recursos por medio de sus ventas masivas.
- *El respeto irrestricto a los derechos de propiedad intelectual propios y ajenos agrega valor a los activos intelectuales de la sociedad.* Cuando, por ejemplo, una asociación de empresas solicita el reconocimiento y protección de una denominación de origen, está impulsando el valor de esa indicación geográfica

Cada vez que una empresa obtiene una patente o registra una marca, agrega valor a las cadenas productivas dotando de sustentabilidad a la economía



Foto: © bpmforrealfiles.wordpress.com

en un primer impacto dentro del grupo de productores de esa comunidad, pero en amplio espectro de todo el país que se beneficia del uso exclusivo de la misma. Cada vez que una empresa obtiene una patente o registra una marca, agrega valor a las cadenas productivas que descansan sobre estos derechos, dotando de sustentabilidad a esa economía. El respeto de las propias empresas a los derechos de otras promueve una competencia justa y sana, que traslada beneficios a la sociedad en forma de cultura de legalidad y respeto por la creatividad.

- *Conductas éticas de respeto en entornos digitales.* La explosión de internet como red mundial de intercambio de información y contratación de toda clase de bienes y servicios ha suministrado un medio inmediato y agresivo para la violación constante (y muchas veces impune) de derechos de propiedad intelectual. Si las empresas no promueven, entre sí y con los consumidores, normas de conducta basadas en la comprensión mutua de los beneficios del respeto a sus creaciones y signos distintivos, es predecible que lleguemos a niveles preocupantes de infracciones a derechos, que pueden generar trabas, candados y restricciones para el goce y disfrute de internet como hoy lo conocemos, y que podría impedir que internet libere el enorme potencial que posee.
- *Los esquemas de confidencialidad orientados a la protección de datos.* La cada vez mayor sensibilidad del público y gobiernos para alcanzar el respeto pleno a la privacidad, debe encontrar un punto de apoyo en los sistemas de protección de información valiosa que la propiedad intelectual proporciona, de modo que las

bases de datos puedan ser formadas y usadas con plena seguridad.

- *El balance de los derechos de autor y patentes ante el interés público.* Las corporaciones deben visualizar que en temas tan complejos como el de patentes para medicamentos y acceso a ediciones descatalogadas (por citar dos ejemplos representativos), es necesario su esfuerzo para encontrar puntos de encuentro en el que ambas partes, sociedad y empresas, logren sus propósitos sin tener que asumir posiciones extremas.
- *Abriendo espacios a jóvenes creadores e innovadores.* Como intérpretes directos de la sociedad, los jóvenes reclaman hoy espacios en los que sus obras e innovaciones logren pasar los filtros empresariales para trascender al mercado. Es ahí donde la responsabilidad social de las empresas debe traducirse en canales abiertos de comunicación y participación en sus respectivos sectores.
- *Generación de esfuerzos orientados a reducir la piratería.* Las empresas deben ir más allá del discurso intimidatorio derivado de proclamar la inviolabilidad de sus derechos de propiedad intelectual, y dar al mercado opciones reales para el consumo de productos originales. Tiendas de descuento, reducción de precios, incremento de garantías y otros tipo de opciones que acerquen a las grandes marcas con sus consumidores.
- *Impulsando innovación en materias medioambientales.* Existen ya en diversas leyes estímulos a las invenciones orientadas a los temas ecológicos. Es necesario crear empresas de base tecnológica con tal orientación. El premio es enorme en términos de responsabilidad social de las empresas.

REFERENCIA

- ¹ Artículo de Mohiuddin Babar, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, WIPO/ACE/7/4, 2 de septiembre de 2011. ↗

Nuestro autor:

Mauricio Jalife Daher es doctor en derecho por la UNAM. Especialista en derecho de la propiedad intelectual por la Universidad Panamericana. Árbitro designado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, para resolver controversias de nombres de dominio y marcas. Árbitro del Instituto Nacional del Derecho de Autor. Catedrático de la materia de patentes y marcas en la Universidad Intercontinental. [@mjalife@jcip.mx](mailto:mjalife@jcip.mx)



Raúl Torres Jiménez

Responsabilidad social

Reglas que regulan su actividad y su aplicación en las Pymes

Hoy en día las organizaciones buscan la sostenibilidad de sus negocios, lo cual significa no sólo el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente, sin poner en peligro al medio ambiente, sino también operar de manera socialmente responsable.

Hablar de responsabilidad es hablar de compromiso. Implica asumir las consecuencias de lo que hacemos y de tomar conciencia de que por cada cosa que realicemos va a haber una repercusión directa o indirecta en nuestra sociedad.

En este sentido, la actividad empresarial es un quehacer donde, por una parte, consiste en generar riqueza y, por la otra, en generar empleos, por citar sólo estas dos; sin embargo, esta actividad no se agota aquí, también se trata de regresar a la sociedad un poco de aquello que ésta le prodiga con la preferencia de consumir los productos y servicios de la empresa.

A este retorno se refiere la responsabilidad social, misma que en su concepción implica un cambio en el modelo de beneficios para la empresa como consecuencia de las recientes crisis no sólo en el ámbito económico sino también en la percepción de los valores corporativos.

Por lo anterior, el papel que desempeñan las empresas en la sociedad contempla los impactos sociales, económicos y medioambientales en el ejercicio de su actividad, con lo cual puede decirse que el cambio radica en que las empresas asumen una obligación moral por sus actividades. De esto se desprende que la responsabilidad social es una actitud que las empresas adoptan de

manera voluntaria y que va más allá de las obligaciones legales cuyo fin es la mejora constante, productiva y creciente en la calidad de vida no sólo de sus trabajadores sino también de las personas y de la misma sociedad.

Ahora bien, la responsabilidad social no debe agotarse como un modelo de buenas intenciones cuyo fin es recibir un premio o reconocimiento como empresa socialmente responsable (ESR), sino que debe seguir una serie de lineamientos que

Norma ISO 26000

Está estructurada de la siguiente manera:

1. Objeto y campo de aplicación.
2. Términos y definiciones.
3. Comprender la responsabilidad social.
4. Principios de la responsabilidad social.
5. Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas.
6. Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social.
7. Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización.

contemplan una estrategia para alcanzar y desarrollar los fines sociales.

En este sentido, se han implementado normas de calidad internacionales y nacionales que definen esta estrategia. En lo particular nos referiremos a la norma internacional ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility*, y a la mexicana NMX-SAST-26000-IMNC, Guía de responsabilidad social.

ISO 26000

Esta norma es el fruto de un trabajo de casi 10 años que culminó el 1 de noviembre de 2010 con la publicación de la ISO 26000, bajo el título "Guía de responsabilidad social". La ISO 26000 brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones. Se dirige a todo tipo de organizaciones, privadas, públicas y no gubernamentales, sea cual sea su tamaño, sector o ubicación geográfica. La idea es que cualquier organización que quiera incorporar criterios de responsabilidad social en sus actividades cotidianas pueda contar con un estándar universalmente consensuado para tal propósito.¹

Es importante destacar que esta norma a diferencia de la serie ISO 9000 no es certificable, por lo que su implementación en las empresas se basará en el convencimiento de éstas respecto a los beneficios de trabajar en pro del bienestar común.

La ISO 26000:2010 aborda siete materias fundamentales de la responsabilidad social definidas en la norma e ilustradas en la figura 1:²

Figura 1



Asimismo, la ISO 26000 proporciona una guía para todo tipo de organización, independientemente de su tamaño o ubicación, sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionadas con la responsabilidad social.
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social.
- Principios y prácticas relacionados con la responsabilidad social.
- Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social.
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas dentro de su esfera de influencia.
- Identificación e involucramiento con las partes interesadas.
- Comunicación de los compromisos, el desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.³

Esta norma fue adoptada por nuestro país a través de la norma mexicana NMX-SAST-26000-IMNC-2011.

NMX-SAST-26000-IMNC-2011

La responsabilidad social no es nueva para nuestro país. El 1 de marzo de 2005 se había publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) una norma mexicana denominada NMX-SAST-004-IMNC-2004, la cual en su momento proporcionó asistencia a las organizaciones que deseaban implementar o mejorar un sistema de gestión de responsabilidad social y con ello mejorar su desempeño social.

Ahora bien, como producto del tiempo, la norma arriba citada dejó de tener vigencia y en su lugar entró en vigor la norma NMX-SAST-26000-IMNC-2011, misma que fue publicada el 19 de junio de 2012 en el DOF, y que si bien se trata de una norma cuyo carácter es optativo o no obligatorio atenderla; no obstante se puede decir que es altamente recomendable emplearla, ya que contiene una serie de pasos para que las empresas efectivamente puedan ser consideradas como socialmente responsables.

Parte de que esta norma sea optativa deriva desde su denominación. En nuestro país tenemos la Ley Federal de Metrología y Normalización, en cuyo texto determina la obligatoriedad de observar o no estas normas. Por ejemplo, tenemos a la Norma Oficial Mexicana (NOM), misma que es una regulación técnica de observancia obligatoria expedida por las dependencias competentes; sin embargo, en el caso de la norma mexicana, ésta se destina para un uso común y repetido, reglas, especificaciones, atributos, métodos de prueba, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado, y que además son de aplicación voluntaria, salvo en los casos en que los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas.

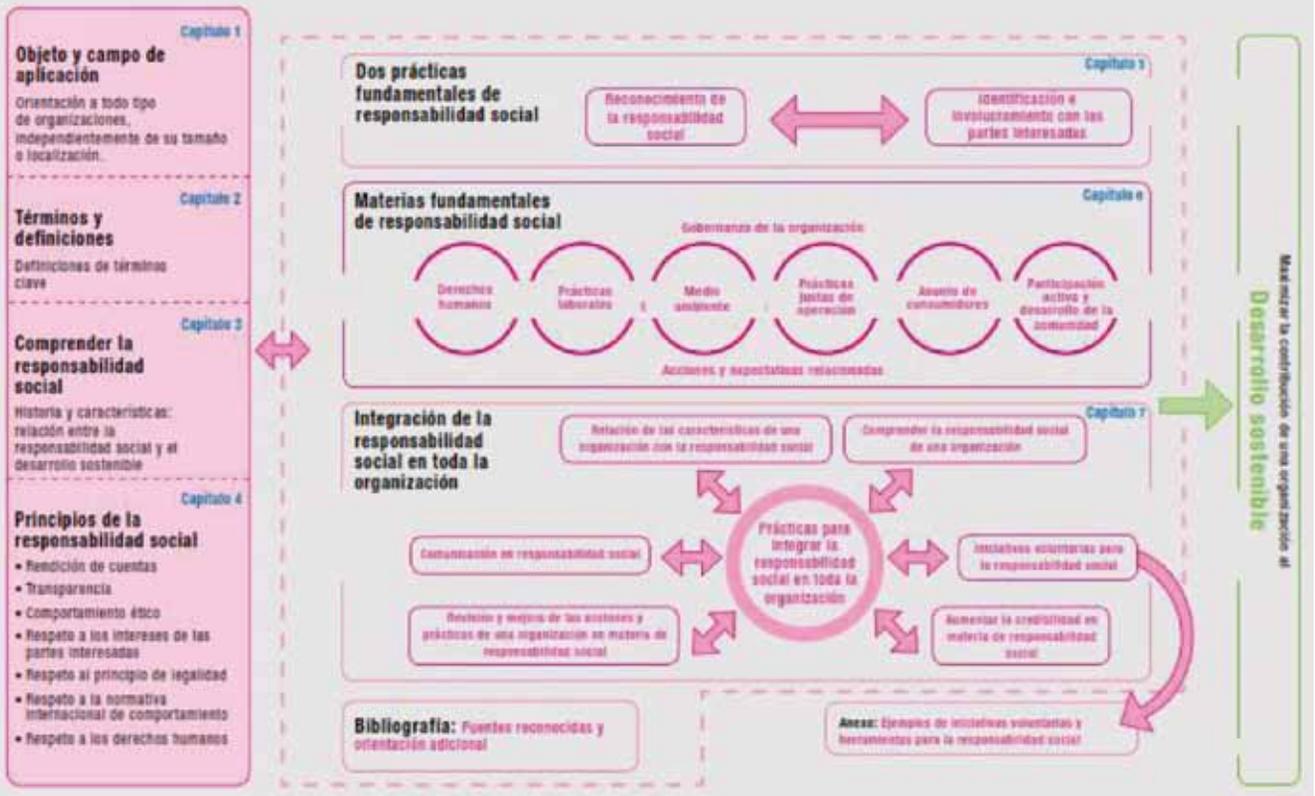
La norma mexicana que nos ocupa pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental. Asimismo, tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social.

El contenido general de la norma se muestra en la figura 2 de la página siguiente.

Esta norma mexicana no es una norma de sistemas de gestión. No es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación o uso regulatorio o contractual. Cualquier oferta de certificación o petición para obtener una certificación conforme a la norma NMX-SAST-26000-IMNC se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta norma mexicana y una mala utilización de la misma. Dado que esta norma no contiene requisitos, ninguna certificación constituiría una demostración de conformidad respecto de esta norma mexicana.⁴

No obstante, proporciona orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y puede utilizarse

Figura 2



Fuente: Secretaría de Economía en: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000/guia-de-responsabilidad-social>

como parte de las actividades de la política pública, ya que al ser una buena práctica de gestión permitirá a las empresas revisar y mejorar su desempeño y gozar de beneficios económicos y fiscales.

La norma plantea que las organizaciones deben atender a siete principios:

1. Rendición de cuentas.
2. Transparencia.
3. Ética.
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas.
5. Legalidad.
6. Normatividad internacional de comportamiento.
7. Derechos humanos.

Como se puede apreciar, la responsabilidad no es filantropía sino acciones que impactan en la sociedad al incorporar cuestiones sociales y ambientales en la toma de decisiones de las empresas, rindiendo cuenta por ello. Esperemos que cada vez se sumen más empresas a estas prácticas sin importar el tamaño de la organización sino por el placer de servir.

De algún modo, debemos recordar que el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) otorga anualmente un reconocimiento anual para las empresas sin importar su tamaño, y que se ha convertido más allá de un simple reconocimiento, en un verdadero referente de la imagen que pretenden proyectar las mismas empresas en el cuidado de la responsabilidad social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Argandoña Antonio e Isea Silva, Ricardo, *ISO 26000, Una Guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*, Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, No. 11, junio de 2011, España, p. 8.
- 2 s/a, *Materias fundamentales*, en página de la Secretaría de Economía en: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000/materias-fundamentales>
- 3 *Descubriendo ISO 26000* [versión PDF] en: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf, p. 3.
- 4 Declaratoria de vigencia de la norma mexicana NMX-SAST-26000-IMNC-2011, publicada en el DOF el 19 de junio de 2012. ✓

Nuestro autor:

Raúl Torres Jiménez es especialista en derecho empresarial y administrativo. Maestrante en derecho. Catedrático en la licenciatura y en el posgrado de la Facultad de Derecho de la UNAM. Dictaminador de proyectos sociales en Indesol. Facilitador en la Universidad a Distancia de la SEP. Representante jurídico en la Federación Mexicana de Nippon Kempo adscrita a Codeme. Consultor, conferenciante y expositor en materias administrativas y empresariales. Director del despacho “Blindaje Corporativo y Bienestar Jurídico”.

www.blindajecorporativo.mx
 @raulorj@blindajecorporativo.mx



Deyadira **Curriel Álvarez**

Mitos de la responsabilidad social en las Pymes

El tema económico-laboral siempre será polémico, por tal motivo se tienen que buscar estrategias que permitan involucrar al personal de cada organización a participar en acciones de responsabilidad social. La sostenibilidad no es gratis, se tiene que invertir en aspectos humanos y materiales.

Introducción

Uno de los mejores ejemplos para demostrar que la responsabilidad social empresarial (RSE) se está fortaleciendo cada vez más y se está entendiendo en toda la amplitud que esta misma sugiere, es mediante su inclusión en Pymes.

Para las Pymes en los países en vías de desarrollo hay una gran oportunidad para lograr un desempeño socialmente responsable con la implementación de estrategias definidas en su ámbito de negocio, aunque normalmente es asociada sólo a las grandes empresas, hoy se convierte en una herramienta estratégica para aumentar la competitividad de las Pymes.

La responsabilidad social es de todos

Por convicción o necesidad, cada vez más Pymes se preguntan acerca de la RS e incluso buscan aplicar proyectos sobre el tema.

La empresa "Conie Bogart", pionera de Aromaterapia en México, con el orgullo de ser una empresa 100% mexicana con más de 23 años en el mercado piensa que comprender el contexto económico, social y ambiental del entorno permite crear estrategias de mercado que les genera una relación "ganar-ganar". El crecimiento

de una Pyme depende de la capacidad de adaptarse a un medio cambiante y globalizado que implica, por supuesto, nuevas formas de comunicación.

"Siendo una Pyme, es importante saber generar sus productos al más bajo costo posible sin sacrificar calidad, sin impactar al medio ambiente y sin sacrificar el valor del trabajo de sus colaboradores", menciona Conie Bogart, directora general de la Pyme.

Las Pymes no deben ser descartadas del movimiento en favor de la RS, pues las razones de actuar de

manera responsable son múltiples: costos crecientes de las energías, presión del mercado, necesidad de fidelizar sus talentos, evitar la rotación, entre otros; por ejemplo, "Sports World" comenta que al ser socialmente responsable, sus proveedores aseguran su permanencia con la empresa.

Una de las principales razones del porqué trabajar la responsabilidad social en las Pymes, es responder a una presión de clientes y del público en general. Hoy en día, las empresas grandes son aún más exigentes en cuanto al control de su cadena de valor y cada vez más consideran la RS como un criterio de evaluación y las Pymes quieren seguir siendo proveedores de ellas, razón importante para la adopción de la RS.

Para anticipar los riesgos potenciales alineados con las malas prácticas ambientales o sociales de los proveedores, actores públicos y/o privados elaboran cuestionarios solicitando evidencias. Si una Pyme no ha puesto en marcha acciones o más bien una estrategia de RS podrá tener problemas al momento de justificarse y será fragilizada en comparación con su competencia.

México se enfrenta a nuevas exigencias del mercado y los consumidores se vuelven cada vez más demandantes. Las empresas hoy en día tienen la presión de estos consumidores que quieren productos o servicios más responsables; por ejemplo, la empresa "Conie Bogart y Aromaterapia Esencial", de la mano de sus consumidores realizan un programa

Foro México Responsable 2013

Ha sido considerado como el evento profesional de responsabilidad social de referencia en México. Reunió a más de 800 líderes de opinión de empresas, universidades, entidades de gobierno y de organizaciones de la sociedad civil, fue una gran oportunidad para saber cómo la responsabilidad social puede ser incorporada como estrategia de negocios, y compartir los retos, prácticas, esfuerzos y complicaciones de diversas organizaciones al aplicar y/o promover prácticas de responsabilidad social.

Muchas Pymes no trabajan en el tema de RS por falta de conocimiento y otras ya llevan a cabo acciones que no las tienen identificadas como tales

de recolección de los envases reciclables de los productos para destinarlos a una planta recicladora, asumiendo la empresa todos los gastos implicados en este proceso.

La importancia para la empresa de generar un diálogo con sus partes interesadas

Cuando las organizaciones se adhieren a una lógica de mejora continua, el diálogo y el involucramiento con sus partes interesadas son puntos clave para la responsabilidad social. La norma ISO 26000, el Global Reporting Initiative (GRI), entre otras herramientas, fomentan elementos clave de las partes interesadas. Estas acciones les permiten a las empresas obtener una visión en conjunto de las consecuencias de sus actividades que llevan a cabo con sus esferas de influencia, paralelamente les permite entender de mejor manera lo que espera y necesita cada una de las partes interesadas. Las organizaciones pueden así manejar sus acciones adecuándolas a su entorno.

Mitos y “barreras”

Recursos y RS

Los recursos son un elemento importante en la puesta en marcha de una estrategia de RS. “Los propietarios de las Pymes enfrentan falta de tiempo, de conocimiento, de dinero...”, ahí radica el primer problema: el mito. Muchas veces se piensa que la responsabilidad social es un gasto y no una inversión, mientras que es lo contrario.

En “ResponSable”, como expertos en responsabilidad social hemos podido ir de la mano con diversas Pymes, “en mi opinión como coordinador de proyectos puedo decir que la única barrera real que enfrentan las Pymes, con respecto al tema de la RS, es su desconocimiento”, afirma Thibaut Enguix, coordinador de proyectos de “ResponSable”.

“La barrera más grande en nuestra empresa ha sido la ignorancia sobre el tema, muchas veces los colaboradores se lo imaginan como algo que implica un costo monetario sin darse cuenta que en realidad implica más un cambio de mentalidad y acciones con respecto al mundo en el que vivimos y desempeñamos nuestras actividades”, comenta Adriana Castan Díaz, coordinadora de responsabilidad social en CEAPSA, empresa de soluciones de empaque.

La situación financiera de una empresa es un elemento esencial en la responsabilidad social. Aunque una Pyme no necesariamente requiere de un presupuesto muy alto para involucrarse en temas de responsabilidad social. Las

fortalezas de una Pyme son su creatividad y capacidad de reacción; generan rápida respuesta y adaptación a las necesidades de sus clientes poniendo en marcha acciones que no siempre generan costos para el negocio.

Por ejemplo, en “Paulina Youth Hostel”, empresa de servicios de hotelería turística ubicada en la ciudad de Oaxaca, han implementado la RS en la columna de la empresa, han fomentado la cultura del trabajo en equipo, han implementado estándares de calidad en sus actividades de limpieza y han fomentado el desarrollo humano, así como la actuación de los colaboradores conforme a los valores de la organización. Las acciones implementadas por “Paulina Youth Hostel” no generaron ninguna inversión económica.

Muchas Pymes no trabajan en el tema de RS por falta de conocimiento y muchas otras ya llevan a cabo acciones que no las tienen identificadas como tales. Las iniciativas sobre RS de las empresas grandes o líderes en el tema comenzaron a nacer en México para difundir el tema de manera general. Por ejemplo, el 21 de febrero del año en curso, tuvo lugar el Foro México Responsable (FMR) que nació con la meta de difundir el tema de la RS a las Pymes y al resto de los actores de la sociedad; durante el taller impartido por Gwenaëlle Gérard, mencionó que las Pymes deben ir más allá de la escasa visibilidad que éstas perciben en cuanto al retorno de la inversión con la RS, “¡con creatividad una Pyme puede lograr mil cosas!”.

Por otro lado, “ResponSable”, agencia de responsabilidad social, organiza talleres abiertos a todo público para romper paradigmas sobre la RS, esto también les facilita conocimientos en el tema a los colaboradores de las Pymes para empezar a trabajar la RS dentro de sus organizaciones.

Las iniciativas de RS representan oportunidades reales para la creación de valor agregado, tanto para las grandes empresas como para las Pymes.

Cuando la ciudad de Oaxaca conoció la crisis social de 2006, “Paulina Youth Hostel”, el peño hostel del que ya hemos comentado, aprovechó el valor agregado que le dio la RS. En la empresa se mantuvo a todo el personal, y a la fecha se sigue invirtiendo en su desarrollo y capacitación. En aquella crisis de 2006 se pagaron horas extras para reducir los impactos negativos, se trabajó con los vecinos, se implementó un programa de cero graffiti, programas de limpieza, de recolección de basura y de mantenimiento de banquetas, y se mejoró la iluminación de la calle, entre otras acciones.

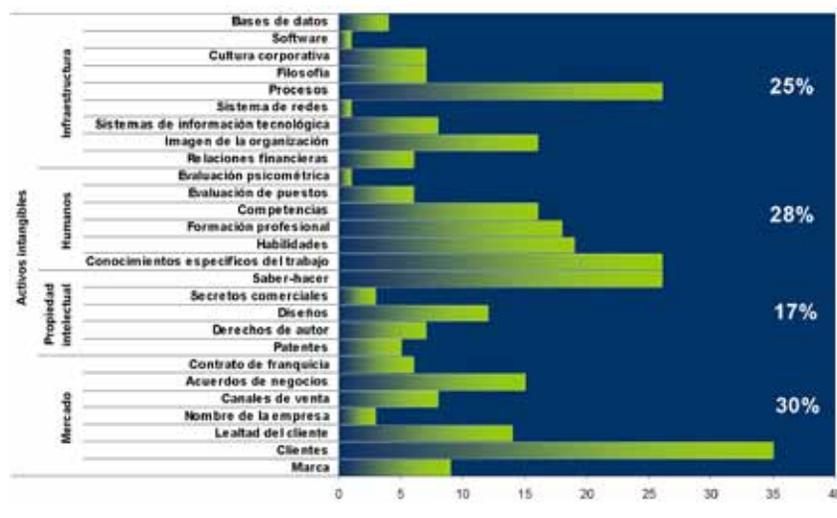
Una Pyme no necesariamente requiere de un presupuesto muy alto para involucrarse en temas de responsabilidad social

Los impactos fueron claros:

Figura 1. Impacto en el mapa estratégico



Figura 2. Impacto en el capital intelectual



Cinco organizaciones, cinco buenas prácticas ilustradas de puesta en marcha de la RS

1. Botas Caborca, S.A. de C.V., empresa mexicana de botas, de tamaño mediano

Entre algunas de las prácticas de RS que han funcionado en Caborca, primero trabajaron para ser una empresa económicamente rentable, posteriormente trabajaron para cumplir con la normatividad y leyes aplicables a la empresa. Con lo anterior, Caborca tuvo la oportunidad de contratar a personas mayores

y con capacidades diferentes. Toda persona que trabaja en Caborca tiene un plan de vida, este plan permite conocer las metas de la persona y su crecimiento a futuro. Con ello, Caborca le ofrece al colaborador dentro de sus instalaciones educación básica, media y de nivel medio superior, educación en idiomas y en artes como la música. No todo es trabajo en Caborca, por las tardes se imparten clases de yoga, meditación y zumba. Todo lo anterior es subsidiado por la empresa (ya sea parcial o total), lo que permite al trabajador tener en un mismo lugar servicios para su persona y su familia. Los beneficios para Caborca fueron reales en cuanto al reconocimiento social, a la obtención de premios y distintivos, a la apertura a mayores clientes y mercados, a la disminución de costos operativos teniendo a colaboradores con una mayor y mejor calidad de vida.

2. Paulina Youth Hostel, S.A. de C.V., empresa de servicios de hotelería, establecida en Oaxaca

“Paulina Youth Hostel” es una empresa con 12 empleados, quienes trabajan con honestidad para contribuir al desarrollo de sus anfitriones (colaboradores), a la competitividad del mercado, a la conservación de sus valores humanos y el cuidado en la convivencia con su entorno social y ambiental. Para “Paulina Youth Hostel”, la ética y la integridad se encuentran en cada una de sus actitudes y actividades, en las relaciones con sus huéspedes, posibles huéspedes, proveedores de bienes y servicios, anfitriones, inversionistas, comunidad, gobierno y medio ambiente. Como filosofía de trabajo la empresa considera

Las iniciativas de RS representan oportunidades reales para la creación de valor agregado, tanto para las grandes empresas como para las Pymes.

al trabajo en equipo, porque genera una mejor organización. La empresa implementó la liberación en la toma de decisiones para que sus colaboradores puedan actuar de forma independiente. Implementó un estándar de calidad continuo en sus actividades de limpieza y han implementado acciones para el desarrollo del factor humano. Dentro de los beneficios que encontraron al implementar una estrategia de RS en su organización, notaron una concientización y un importante involucramiento del personal, el cual es capaz de innovar y crecer continuamente.

3. *Ver Bien para Aprender Mejor, organización civil mexicana que distribuye lentes en las escuelas*

“Ver Bien para Aprender Mejor” es un programa privado que entrega lentes

a niñas y niños que lo necesitan, tiene impacto en la mejora de la calidad de vida de los niños con problemas de agudeza visual. En términos educativos, saben que la deserción escolar por causa de estos problemas de salud disminuye en gran medida; sin embargo, han identificado que también los problemas de agudeza visual de un niño están acompañados de problemas familiares serios, como alcoholismo, drogadicción, violencia y disfuncionalidad del núcleo familiar; dada esta situación, indican que no pueden garantizar que un par de lentes eviten la deserción de un niño de la escuela, pero sí están convencidos de que producen un cambio en la vida de los niños que se ven beneficiados con el programa.

4. *Agencia de Cambio D’CUCO, S.A. de C.V, empresa que se dedica al cambio de divisas*

En “Agencia de Cambio D’CUCO” actúan con estricto apego a principios éticos y de responsabilidad social, teniendo como característica la congruencia entre lo que se cree y se actúa, a pesar de los riesgos profesionales, sociales y presiones económicas. Se enfocan en el cumplimiento del marco legal y a los compromisos contraídos.

La política de la empresa muestra cómo han integrado la RS a su filosofía de negocio, como lo menciona José Refugio Amador, director de la “Agencia de Cambio D’CUCO”: “Es política de Agencia de Cambio D’CUCO reconocer la importancia de la responsabilidad social como elemento fundamental para el éxito de nuestro negocio. Estamos comprometidos en mantener altos estándares de honestidad, integridad, confiabilidad y calidad en todas nuestras

operaciones, ejerciendo firmemente los principios de justicia y respeto por nuestros clientes, colaboradores, medio ambiente y sociedad en su conjunto”.

5. *S-peak, empresa dedicada a la enseñanza de idiomas*

“S-peak” es una Pyme que nació con el enfoque de responsabilidad social. Nicolas Blondel, director general de “S-Peak”, comenta: “Para una empresa, confiar en otra empresa la hace feliz. Y un empleado feliz es un empleado más productivo porque va más allá de lo que se le pide. Es una relación ganar-ganar. Nosotros en S-peak celebramos cumpleaños sorpresas, facilitamos el servicio de masajes para nuestros colaboradores durante la jornada laboral y también organizamos desayunos cada 15 días; dos o tres colaboradores están encargados de llevar el desayuno para todo el equipo, hemos implementado un sistema de calificación de los desayunos para involucrar a todos. Estas acciones se implementaron con el fin de fomentar el trabajo en equipo e integración entre las áreas”. 🚀

Nuestra autora:

Deyadira Curiel Álvarez es licenciada de administración de empresas y mercadotecnia por la Universidad Panamericana. Lleva 10 años trabajando en el tema de responsabilidad social y es miembro activo del comité espejo de la norma ISO 26000. Gerente de proyectos en “ResponSable, Agencia de Responsabilidad Social”.

🐦 @RSponsible
🌐 Comunidad ResponSable
📧 deyadira@responsable.net



Foto: © Administrador Galeria Uninter/Flickr.com

Tlillalcapatl **Gómez Carreto**
Lucía Araceli **Guillén Cuevas**

Rentable o responsable

Experiencias de empresas agropecuarias que practican agricultura protegida

Aun cuando se pertenezca a un sector altamente vulnerable como el agropecuario, en un estado (Chiapas) que históricamente ha sido excluido y que presenta altos índices de marginación social, la empresa con actitud responsable siempre encontrará alternativas para tomar decisiones más que acertadas.

En una forma tradicional de concebir a la empresa, esta es una unidad económica destinada a proveer de bienes y servicios a la sociedad con el fin de obtener utilidades. La empresa pública, por su parte, define como propósito primordial el logro de objetivos de carácter social, concediendo importancia menor a la obtención de ganancias económicas.

Sea cual sea el interés que guíe al emprendedor o funcionario público, un tema no precisamente nuevo, pero sí bastante actual y que no se puede ignorar, es el de cómo ser una empresa socialmente responsable. Esto implica incluir en el plan de desarrollo organizacional qué hacer y no hacer, en tanto la acción o la abstención signifique un beneficio de índole general. Hasta el momento, muchas de las propuestas son normas voluntarias que si bien es necesario adoptar, no son obligatorias. No obstante, en la medida en que se comprometa el bienestar social, lo voluntario será obligatorio y de ahí la razón de iniciar cuanto antes con la práctica de la responsabilidad de la empresa hacia la sociedad, sobre todo aquellos que no están enterados o no han interiorizado la importancia del tema.

Para reflexionar al respecto, se traen a cuenta cuatro experiencias,

Un buen número de empresas todavía se limitan a idear cómo obtener utilidades prestando un bien o servicio. Aunque eso es legítimo, actualmente también lo es que ahora las personas esperan de éstas, una contribución activa para mejorar, además de las condiciones económicas, las ambientales y sociales del entorno inmediato.

mismas que se desarrollan en el interior de las empresas del sector agropecuario que tienen a la agricultura protegida como práctica indispensable en el ciclo de producción. El contexto se da en el estado de Chiapas, y las empresas referidas se asientan en una de las importantes regiones productoras de jitomate bajo agricultura protegida: la meseta comiteca.

¿Qué es la responsabilidad social empresarial?

Imaginemos por un momento que vemos a una empresa envidiablemente exitosa, que las metas y estrategias de desarrollo son alcanzadas casi sin contratiempo y que, por tanto, genera atractivas utilidades en el marco de su proyecto emprendedor. Vemos los beneficios de las paredes de la empresa hacia adentro; directivos,

ejecutivos y operativos, son una comunidad que se precia de los logros traducidos en utilidades y aumento de bienestar para sus familias; sin embargo, en el entorno se dejan ver los efectos que se relacionan con ese éxito. Desde el uso de papel hasta el lavado de maquinaria y uso de ésta, la empresa deja sus huellas en un contexto más allá de su ambiente interno. Difícilmente hay una empresa que no genere residuos o haga uso de energía, pues ello es una consecuencia necesaria y propia de su actividad. El problema, finalmente, no son los residuos, procesamiento de la materia prima o uso de energéticos. El punto es: ¿cómo actúa el empresario para disminuir, o incluso, neutralizar el impacto ambiental de su actividad económica?

El uso y difusión del concepto de responsabilidad social empresarial tiene su origen en el creciente deterioro del medio ambiente. La contaminación de ríos y mares, deforestación para obtención de materias primas y emisiones atmosféricas fueron algunos de los factores que hicieron que la sociedad volteara a ver y cuestionara a las empresas, particularmente aquellas con fuerte actividad industrial; sin embargo, las de servicios como hoteles y restaurantes también impactan directamente al medio ambiente, y con mayor razón las que encuentran en los recursos naturales la fuente más importante para desarrollar su actividad, como es el caso de la empresa vinculada a la actividad agrícola y pecuaria.

Una renovada visión empresarial incluye mejores condiciones de trabajo, mejores prácticas de comercio y competencia, derechos humanos y transparencia

No importa el sector en el que se inscriba la empresa, manufacturera, agropecuaria, de extracción o de servicios, imprime un sello o marca en el medio ambiente con repercusión directa al grupo social al que pertenece.

Arango (2011) establece que si bien el origen de la preocupación encontró en el medio ambiente un espacio propicio para el desarrollo de una renovada visión empresarial, actualmente se han generado otros indicadores como las condiciones de trabajo, mejores prácticas de comercio y competencia, derechos humanos y transparencia y rendición de cuentas, es decir, desde esta perspectiva, una empresa socialmente responsable se esfuerza por atender a la sociedad en estos ámbitos. Muchos coincidirán, no obstante, que el medio ambiente es base fundamental y prioritario, pues sin recursos naturales, no solamente las empresas se extinguirían sino también los grupos sociales de los territorios afectados. Sea cual fuere el punto que el emprendedor desee poner al centro de su atención, lo importante es que pueda iniciar y dejarse ver como una empresa que ha asimilado el concepto de responsabilidad social, no sólo definiendo el término, sino proyectando mediante la acción, su imagen de sensatez en donde no se persigue exclusivamente la utilidad económica.

¿Qué hacer y no hacer?, ¿es acaso un dilema? El asunto se puede retomar desde una perspectiva laboral, sociológica, económica, ambiental, ética o legal; sin embargo, podría

ser más sencillo basarse en el *sentido común* como principio orientador para decidir qué hacer y no hacer, para que se actúe con responsabilidad. Posteriormente, se pueden incorporar acciones sustentadas en otras experiencias o provenientes de contenidos de cursos de desarrollo empresarial. Por el momento, veamos cuatro grandes ejemplos de puesta en marcha de acciones instrumentadas por algunas empresas chiapanecas.

1. Cuidar la salud de los consumidores

El Grupo Agroindustrial Chiapaneco, S.C. de R.L. de C.V., y su marca registrada GRACHI, ha asimilado la importancia de las buenas prácticas agrícolas-BPA con calidad e inocuidad encaminadas a la protección de la salud de los consumidores. Este tema se ha visto encarado por los productores de jitomate de invernadero particularmente a partir de la competencia con producto de otras regiones del estado, de la República Mexicana e incluso del extranjero. El personal operativo, desde la producción hasta el empaque, es alertado constantemente sobre la necesidad del aseo, uso de ropa adecuada y desinfección. Se suma la insistencia sobre demostración de adecuadas conductas personales como no usar joyería, peinarse convenientemente y no consumir alimentos en las instalaciones. El hecho de que además lo comunique al público, contribuye a generar confianza en éste para que la inversión retorne a la



Letrero visible en la entrada de los invernaderos de GRACHI.

Foto: Archivos de Grupo Agroindustrial Chiapaneco

Lo importante es dejarse ver como una empresa que ha asimilado el concepto de responsabilidad social, no sólo definiendo el término, sino proyectándolo mediante la acción

empresa. Además del reconocimiento del jitomate GRACHI por el consumidor final, su estrategia de dar a conocer que se rige por un esquema de producción que eventualmente avanza en las BPA, le permite establecer vínculos perdurables para establecer convenios de negocios con tiendas distribuidoras de la comunidad. De este modo, desde las supertiendas transnacionales que se ubican en Comitán, hasta puestos de los mercados y centrales de abasto locales, el jitomate de esta empresa encuentra posibilidades de ser colocado con las retribuciones y ganancias que significa para la empresa.

2. Colaborar en la formación de recursos humanos

Muchas empresas son extremadamente renuentes a constituirse en espacios vivos para la formación de recursos humanos. La inclusión de estudiantes, particularmente preparatorianos y universitarios, en proyectos de servicio social, prácticas profesionales o investigación-vinculación, encuentra barreras en la noción de considerar que los estudiantes distraen o no colaboran eficientemente en las tareas que se les encomiendan. La tendencia de resistencia se refleja en dos variantes:

1. Se dificulta o niega el acceso a las áreas de la empresa para potencializar el desarrollo de competencias.



Ana Rosy Pérez de la Torre (derecha), tesista de la Universidad Autónoma de Chiapas, realiza un estudio en Cerrito Observatorio para la identificación de estructura de costos de producción (periodo de noviembre 2012 a junio de 2013).

Foto: Lucía Araceli Guillén Cuevas.

2. Las actividades asignadas a los jóvenes generalmente pueden ser desalentadoras, rutinarias y de poco impacto en el proyecto de formación.

En este caso, Cerrito Observatorio, S.C. de R.L. de C.V., colabora socialmente aceptando a hijos de familias de la comunidad para que se incorporen de manera propositiva en actividades de la empresa. Algunas otras cooperativas como ésta, han favorecido la instrumentación de proyectos de investigación y vinculación con temas de mercadotecnia, organización, planteamiento estratégico, manejo de imagen corporativa, aspectos contables, y otros similares. En este proceso participan estudiantes de Comitán y de los municipios aledaños en donde la Universidad Autónoma de Chiapas y otros centros de formación superior tienen influencia: Las Margaritas, La Independencia y La Trinitaria, entre otros. No está de más decir que las familias e instituciones educativas expresan agradecimiento público por la oportunidad que significa que Cerrito Observatorio facilite su estructura para impulsar la preparación técnica de estudiantes de administración y contaduría.

3. Apoyar la capacitación para el trabajo

Una empresa, cuyos socios acaparan el conocimiento e inhiben el desarrollo de talentos, no es responsable



Programa de capacitación sobre seguridad industrial e higiene laboral. Invernaderos del Grupo Morsol.

Foto: Tiillalcapatl Gómez Carreto.

Productores rurales participan en campañas de capacitación e instrumentación de tareas encaminadas a la reducción de agroquímicos en las siembras del jitomate

socialmente. El empleo por sí solo constituye un espacio para fortalecer capacidades para el trabajo, pero se requieren proyectos empresariales que sirvan de fuente para potencializar el talento humano. Productores Agrícolas Morsol-Grupo Morsol, S.C. de R.L. de C.V., es una cooperativa que, de manera constante, propicia la capacitación para sus trabajadores. El accionista mayoritario contribuye a la construcción de conocimiento con su constante presencia y monitoreo en los invernaderos, además, ejecuta personalmente varias de las tareas vinculadas a la producción de jitomate. A ello suma su acercamiento a instituciones gubernamentales, educativas y consultorías profesionales con el propósito de desarrollar programas de capacitación relacionados con producción y comercialización de su producto agrícola. Es frecuente que integrantes de esta empresa se constituyan en receptores y organizadores de cursos y talleres para sus empleados, lo mismo que en fuentes de aprendizaje para otros productores y sus trabajadores. El beneficio social inmediato es el incremento de las habilidades y destrezas, además de la obtención de información que eventualmente se traduce en conocimiento tecnológico: saber qué y cómo. Los empleados adquieren talentos que les permiten eventualmente emprender su propio proyecto empresarial, explorar fuentes de empleo en otras zonas productoras de jitomate en el país o aspirar a ascensos dentro de la misma empresa, sin duda, al apoyar la capacitación constante, el Grupo Morsol contribuye a la especialización productiva de la región.

4. Cuidar el medio ambiente

La empresa del sector agropecuario tiene un compromiso singular desde el punto de vista de la responsabilidad social, pues recurre de manera básica a los recursos naturales para el logro de sus objetivos. La agricultura protegida hace referencia a una práctica intensiva que requiere de abundante agua y tierra para sostener a las siembras del jitomate que invariablemente tienen lugar todo el año en la meseta comiteca. Este sector causa degradación física de los suelos, pérdida de la biodiversidad y disminución de calidad genética de los cultivos. Particularmente, el suelo ve comprometida su capacidad debido al uso de agroquímicos. La mayoría de los productores de las localidades rurales participan en campañas de capacitación e instrumentación de tareas encaminadas a la reducción de estos productos. Desafortunadamente, la región refleja la misma problemática en relación con las plagas y enfermedades del jitomate que igualmente aquejan a otras zonas en el estado de Chiapas y el resto del país. Ello no significa, sin embargo, que el uso de agroquímicos implique descuidos para el manejo de los envases vacíos. El triple lavado, así como la clasificación y conservación de las etiquetas es una tarea indispensable para asegurar que no habrá regadío de envases que afecta, además del paisaje rural, al suelo y aguas aledañas a los invernaderos. Por supuesto que las actividades son de diversa índole; sin embargo, en el desarrollo de las regiones agrícolas, el paso del tiempo es necesario para incorporar a la cultura



Clasificación de envases de agroquímicos para su desecho. La Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V.

Foto: Tlillalcapatl Gómez Carreto.

Aun cuando se pertenezca a un sector altamente vulnerable, la empresa con actitud responsable siempre encontrará alternativas para tomar decisiones acertadas

productiva, determinadas tareas como parte de la rutina. De ahí la importancia de poner manos a la obra cuanto antes.

De esta manera, queda evidenciado que aun cuando se pertenezca a un sector altamente vulnerable, como el agropecuario, en un estado que históricamente ha sido excluido y presenta altos índices de marginación social, la empresa con actitud responsable siempre encontrará alternativas para tomar decisiones acertadas. La abstención, o el no hacer, es en un momento dado también la forma de actuar correctamente. Por ejemplo, dejar de producir en un ciclo o temporada del año mientras se recupera la tierra, es una forma de poner en evidencia la responsabilidad social. Desechar producto del cual se tiene conciencia sobre altas concentraciones de agroquímicos es quitar del mercado riesgos para la salud del consumidor. Así, se mantiene una dinámica constante donde simultáneamente se benefician comunidad y empresa.

Ser responsable como empresa y encaminar acciones para el desarrollo de la sociedad, tiene sus retribuciones,

ser responsable también es negocio. Una empresa que contamina, que engaña a sus clientes, que no otorga preferencia a los proveedores de insumos de la comunidad, que vende productos a sabiendas de que son de mala calidad y que no protege a sus empleados laboralmente, genera aversión y rechazo que se traduce en frases como “no compres ahí”. No se necesita informar conscientemente a la sociedad que se es irresponsable; sin embargo, lo irónico es que tampoco bastaría ser socialmente responsable. Eso sí es indispensable comunicarlo, de manera implícita, con las acciones cotidianas y de manera explícita, usando formas de acercamiento en donde diversos sectores estén conocedores sobre la meta que se ha trazado la empresa. Si bien el logro de esa meta requiere de un buen tramo de trabajo arduo y constante, eventualmente ser responsable socialmente, es algo que la empresa llegará a concebir de manera natural y rutinaria. Al informar a la sociedad, podemos esperar su opinión y, por tanto, oportunidades de mejora.

La transición o fortalecimiento de una actitud responsable, requiere

de inversión. La buena noticia es que la responsabilidad social es *un valor agregado*.

La responsabilidad social como un valor agregado del negocio

La responsabilidad social es un compromiso que con el tiempo, otorga valor agregado a la empresa. La sociedad confía en la empresa porque percibe que existe un tipo de contrato social dispuesto a cumplirse. Así, se neutraliza la noción de que la responsabilidad social es solamente un ornamento pero no significa tampoco que el éxito esté garantizado de manera automática, pero sí proporciona ventajas de carácter competitivo, ¿de qué manera? Los proveedores y consumidores generan lealtad hacia la empresa, se establecen más y mejores relaciones con las autoridades e instituciones de la localidad, se recurre a la empresa para representar y dirigir causas para el bien social (por ejemplo, una campaña de limpieza, una colecta altruista, una mejora de infraestructura en la ciudad). Adicionalmente, el hecho de haber conquistado el distintivo de empresa

1 año por sólo \$500

Suscríbase

ventas@revistapyme.mx

01800 00 42722
(GASCA)

5242-8900

Al involucrar el tema de las consideraciones de carácter ético, legal y económico, cada empresa deberá encontrar las rutas que mejor se acomoden a su propio contexto

El concepto de educación a lo largo de la vida ha sido clave para el avance de la nación, y en los últimos tiempos donde se aplican esos conocimientos es en lo que llamamos empresas socialmente responsables, algunas de ellas se han dedicado a rescatar talentos que a la larga les darán grandes satisfacciones y un reconocimiento dentro de la sociedad.

socialmente responsable (ESR), convierte a la empresa en candidata a fuentes de financiamiento y obtención de otros recursos que permiten su expansión. Ello podría significar que se genere una atmósfera que vuelve atractiva a la empresa para la concentración de recurso humano especializado.

Rentable o responsable

Se puede ser rentable y responsable al mismo tiempo. Hay un debate al respecto sobre el hecho de que las empresas, particularmente las de capital privado, tienen como objetivo primordial satisfacer necesidades sociales, pero limitándose a proveerlas de los bienes y servicios que necesitan para una vida cómoda y práctica. En el otro lado se ubican aquellos que reflexionan en torno a que la empresa, además de proveedora de bienes y servicios, debe considerar que su tarea es también poner atención al ambiente, a la comunidad y al grupo social que en ella reside.

Con las experiencias concretas de las empresas del sector agropecuario en agricultura protegida en Chiapas, se pone en entredicho la afirmación de que son primordialmente las grandes empresas las que mejores oportunidades tienen de actuar responsablemente. Las micro, pequeñas y medianas organizaciones han tomado ya acción; un vendedor ambulante, al ser en sí mismo la empresa, puede ser tanto o más socialmente responsable como un gigante transnacional, si tan sólo se niega a fomentar la corrupción o ejercer negocios ilícitos.

De cualquier manera, al involucrar el tema de las consideraciones de carácter ético, legal y económico, cada empresa deberá encontrar las rutas que mejor se acomoden a su propio contexto, pero igual, al nivel de compromiso que esté dispuesta a asumir.

Para saber más

Para saber más, vea la siguiente cita textual:

“El Distintivo ESR es un reconocimiento otorgado anualmente en México por el Cemefi y Aliarse a aquellas ‘empresas comprometidas voluntariamente y públicamente con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocios’ y se basa en un proceso de autodiagnóstico documentado por la empresa, el cual es verificado por el Centro Mexicano para la Filantropía. En la actualidad, cerca de 400 empresas en el país, como Wal-Mart, Cemex, General Electric, Coca-Cola,

FEMSA, Cervecería Cuauhtémoc, Vitro, Sabritas, Bimbo, Ford Motor Company, Grupo URBI, Casas GEO, ADO, tienen el reconocimiento” (Ruiz, 2013).

BIBLIOGRAFÍA

- Arango, M. (2011), “Prólogo” en Mejía, M. y Newman, B., *Responsabilidad Social Total. Comunicación Estratégica para la Sustentabilidad*, FCE, ZIMAT, México.
- Cajiga, J. F. (2009), *El concepto de Responsabilidad Social*, apartado Economía Competitiva y generadora de empleos; Cemefi, consultado el 25 de abril de 2013 en: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Ruiz, S. (2013), Responsabilidad Social Empresarial, en *Revista de Educación y Cultura-AZ*, consultado en: <http://www.educacionyculturaaz.com/sin-categoria/responsabilidad-social-empresarial/>

Nuestras autoras:

Tlillalcapatl Gómez Carreto es profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Chiapas. Coordinadora de investigación y posgrado de la Escuela de Ciencias Administrativas Campus VIII-Comitán. Certificada por la ANFECA. Pertenece a los grupos de investigación de la Asociación Mexicana de Administración Agropecuaria-SOMEXAA y de la Red de Investigación Socioeconómica en Hortalizas, Flores y Frutas-RISHORT.

Lucía Araceli Guillén Cuevas es profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Chiapas. Coordinadora de seguimiento a egresados y cultiva su línea de investigación en torno al desarrollo empresarial, sistemas productivos locales e innovación tecnológica para el desarrollo regional.

8va Edición



Congreso Internacional
**Responsabilidad
Social Corporativa**

27 de Junio
World Trade Center
Cd. de México

Aliados
Estratégicos

GANAR-GANAR



Conferencistas:



20% de Descuento para Suscriptores de la Revista PyME.

Social Media & Mobile Marketing

F O R U M

19 y 20 de Junio
World Trade Center
Cd. de México

19 de Junio - Social Media Marketing

Objetivos:

- Aprenderás a desarrollar estrategias efectivas en redes sociales que generen valor a tus diversas comunidades y que brinden resultados tangibles para tu empresa.
- Mejorará la comunicación interactiva de tu empresa con sus usuarios.
- Sabrás cómo integrar la estrategia de social media al plan de marketing.

20 de Junio - Mobile Marketing

Objetivos:

- Conocerás las nuevas herramientas para posicionar y vender productos, servicios y marcas en dispositivos móviles así como generar engagement con tus diversos usuarios.
- Aprenderás a generar campañas efectivas de Marketing Digital en plataformas móviles.
- Aprenderás a medir los resultados por disciplina y por campaña.

Incríbete Ahora Mismo

Organizados por:



Promoción
Empresarial

Escuela en Capacitación Ejecutiva

Tel. (55) 9000 0404

www.PromocionEmpresarial.mx

Lada sin Costo: (01 800) 087 2411

informes@CongresosPE.com.mx

Bertha Inés **Herrerías Franco**

Lo bueno sí funciona para ganar

Actualmente las empresas buscan aumentar la eficiencia y eficacia en sus empleados y trabajar como un todo bajo una identidad corporativa, esto ha redundado en la creación de múltiples conceptos y herramientas indispensables para su ejercicio y enseñanza.

¿Se pueden hacer las cosas bien, beneficiar a la sociedad y obtener utilidades por ello? Philip Kotler dice que sí, explica cómo y para confirmarlo pone de ejemplo a varias empresas del mercado mexicano.

La responsabilidad social para algunas empresas es un costo que hay que cubrir con tal de tener una buena imagen pública; para otras, es un gasto en filantropía y, para algunas más, es un área por explorar; sin embargo, en su libro más reciente, *Lo bueno funciona*, Kotler propone que la responsabilidad social puede ser una inversión redituable.

Philip Kotler es uno de los pensadores más influyentes en el mundo de las empresas y los negocios. Es considerado el padre del marketing moderno y sus obras han definido el rumbo del marketing durante las últimas cuatro décadas. Lo que dice Kotler es escuchado y atendido por las altas direcciones internacionales y resuena en los corporativos de todo el mundo. Por eso es muy interesante que en su obra más reciente proponga como casos de éxito los de varias empresas en el mercado nacional.

Cinco empresas mexicanas y dos transnacionales que operan en México han sido tomadas en *Lo bueno funciona*, como referencia para hablar de una responsabilidad social corporativa (RSC) que tenga beneficios, tanto para la comunidad como para la misma empresa. Estas empresas han venido implementando lo que Kotler llamó en el año de 1971 el *marketing social*.

Este libro es una propuesta práctica e inspiradora para los estrategas de las empresas grandes, medianas y pequeñas que deseen o necesiten posicionarse en sus mercados como empresas socialmente responsables, marbete casi imprescindible el día de hoy para todo corporativo respetable.

El propósito de las marcas ya no es sólo introducirse y permanecer en la mente del consumidor, ahora también es imperativo que sus clientes actuales, empleados, accionistas e inversionistas las ubiquen como empresas coherentes con los valores fundamentales que las sostienen. No sólo deben expresar que hacen el bien, sino que, efectivamente, deben hacerlo y comunicarlo.

Kotler y sus dos coautores, los especialistas David Hessekiel y Nancy R. Lee, comentan que no sólo se debe hacer el *bien para verse bien* sino que se debería *actuar correctamente, haciendo el bien*. Asimismo, debe haber una "transición de la donación como obligación a la donación como estrategia", con esto las empresas tendrán mejor imagen, mejores resultados financieros y

El marketing corporativo permite a los empleados entender qué son ellos y qué papel juegan dentro de la empresa; brinda a la empresa una identidad corporativa; establece la importancia de hábitos y personalidad; genera un alto nivel de compañerismo y motivación al personal; promueve la comunicación en la compañía y asegura que ésta sea efectiva, en resumen, ayuda a fidelizar a los "clientes internos".

empleados satisfechos de colaborar con una empresa que apoya a la comunidad.

También recomiendan que todas las acciones de marketing que lleven a cabo las empresas deberán estar alineadas a su actividad principal:

"Cada vez encontramos más compañías que eligen varias áreas de interés estratégico que encajan con los valores corporativos, que escogen iniciativas que favorecen sus objetivos de negocio, que seleccionan acciones relacionadas con sus productos y mercados principales, que apoyan campañas que les proporcionan oportunidades de alcanzar sus objetivos de marketing, etcétera".

De acuerdo con los autores, la mayor parte de las acciones de RSC se pueden encuadrar dentro de seis iniciativas sociales. Las tres primeras van dirigidas a las funciones de marketing corporativo:

La filantropía corporativa se refiere a actividades en las que una empresa colabora con donaciones en efectivo o contribuciones y/o servicios en especie

1. *Promoción de buenas causas.* La empresa provee de fondos, aportaciones en especie y otros recursos corporativos para apoyar causas sociales.
2. *Marketing con causa.* La empresa vincula las donaciones monetarias o en especie a la venta del producto u otras acciones de consumo.
3. *Marketing social corporativo.* La empresa favorece el desarrollo y/o implantación de una campaña, para modificar un comportamiento.

Las siguientes tres iniciativas sociales son gestionadas por otros departamentos de las empresas que no tienen que ver con mercadotecnia sino con áreas corporativas, como Recursos humanos y Operaciones.

4. *Filantropía corporativa.* Son las aportaciones tradicionales en las que una empresa hace una donación directa en efectivo o contribuciones y/o servicios en especie.
5. *Voluntariado de los empleados.* La empresa impulsa a los empleados y socios para hacer labores de voluntariado en las comunidades locales.
6. *Prácticas de negocio socialmente responsables.* La empresa adapta y realiza prácticas de negocio e inversiones de su elección, en apoyo de causas sociales que ayuden a la comunidad y protejan el medio ambiente.

Para ilustrar estas iniciativas, Philip Kotler y sus coautores ofrecen varios casos de empresas mexicanas o que operan en el mercado mexicano, en las que podemos apreciar sus exitosas acciones.

Se exponen los casos de ADO y la Ruta de la Insurgencia; Cemex y la

construcción del bienestar social; CIBanco, el primer banco verde de México; MAPFRE y la Caravana de Educación Vial; Toks con el éxito que se comparte; Walmart de México, por una mejor calidad de vida y Gas Natural Fenosa y su programa de responsabilidad social.

ADO

Su programa se denomina *La Ruta de la Insurgencia*.

La empresa sostiene que “reconocer el esfuerzo infantil y entusiasmar a la niñez para que sigan recorriendo la ruta de la excelencia es mucho más que un programa empresarial, es un deber que ADO tiene con la sociedad”. *La Ruta de la Insurgencia* es un proyecto de responsabilidad social donde ADO despliega su vinculación con la comunidad estudiantil desde hace 59 años.

ADO trabaja en conjunto, año tras año, con las autoridades del municipio de Veracruz, para premiar y reconocer el esfuerzo académico de los niños de sexto de primaria que hayan tenido el mejor desempeño escolar en su ciclo básico. Los niños viven una experiencia extraordinaria en un viaje de ocho días que promueve y fomenta los más altos valores cívicos, culturales, históricos y éticos de México, y finaliza con actividades que

El marketing social corporativo todavía tiene dentro de la empresa un amplio campo por desarrollar, y su éxito será consecuencia de la profesionalidad y creatividad que se emplee en su gestión, además del comportamiento ético que por principio debe regir todas las actuaciones empresariales.

promueven el cuidado y respeto por el medio ambiente. Este recorrido se realiza por los principales lugares donde se protagonizó el movimiento insurgente que culminó con la consumación de la Independencia de México.

El viaje es coordinado por colaboradores de ADO y sus socios, así como maestros, doctores y personal de la policía municipal y federal que se encarga del resguardo de los niños. ADO se ha comprometido a seguir apoyando la realización de esta práctica, para que cada vez más niños veracruzanos alcancen la excelencia académica y puedan involucrarse y vivir esta experiencia enriquecedora.

Cemex

Concebida como compañía global de materiales de construcción, Cemex se ha sumado al esfuerzo mundial para erradicar la pobreza, facilitando el acceso a nuestros materiales y servicios de construcción a través de iniciativas que promueven una vivienda accesible y una mejor infraestructura comunitaria.

Entienden que su reto es contribuir en la transformación de las comunidades que viven en pobreza multidimensional, participando con sus habitantes en acciones conjuntas que impulsen su desarrollo y establezcan las bases para su permanencia en el largo plazo.

Cemex crea proyectos bajo esquemas distintos: base de la pirámide (BOP), negocios inclusivos y la promoción de emprendedurismo social. Algunos de los ejemplos de estas iniciativas son: Patrimonio Hoy, Programa Integral de Autoconstrucción Asistida (PIAC), Construyapoyo y Desarrollo de Proveedores Comunitarios.

El objetivo de Cemex es contribuir en la transformación de las comunidades que viven en pobreza, participando con sus habitantes en acciones que impulsen su desarrollo

Entre estos programas, en *Lo bueno funciona* se destaca, el PIAC, una alianza multisectorial en la que Cemex aporta materiales, herramientas, asesoría técnica y el acompañamiento necesario para que cualquier persona pueda tener una vivienda digna. Este programa es una muestra de lo que se puede lograr gracias al trabajo conjunto. Las familias pueden contar con un espacio propio que favorece a dinámicas de convivencia más saludables, se fortalecen los lazos de colaboración entre los vecinos, se valora el trabajo propio, se eleva la autoestima y se rompen ciclos de pobreza para dar inicio a una nueva vida.

La meta expresada por Cemex es capacitar y romper los paradigmas que limitan la posibilidad de que las familias de bajos ingresos aspiren a ser propietarias de sus hogares, negocios o a conseguir un empleo formal. Su intención es contribuir al desarrollo social, por lo que busca inspirar a otros a construir y lograr un mejor futuro, con ciudadanos cada día más participativos y responsables. CIBanco S1

CIBanco nace en marzo del 2008 con la intención de ofrecer más y mejores servicios a sus clientes y con el firme compromiso de innovar en el sector financiero. En marzo del 2012, CIBanco adoptó un nuevo paradigma bancario al convertirse en el *primer banco verde de México*. Se convirtió en el primer banco en México en adoptar la sustentabilidad como eje de negocios.

Actualmente cuenta con más de 155 sucursales a nivel nacional y un amplio portafolio de productos financieros. Entienden los servicios financieros como una herramienta importante para que empresas y ciudadanos actúen con mayor responsabilidad en torno al cuidado y la conservación del medio ambiente. Confían que la sustentabilidad es un enfoque de negocio rentable que crea valor para sus accionistas.

Para fortalecer los programas de *banca verde* al interior de la institución, se creó un comité de sustentabilidad conformado por cuatro miembros externos de reconocido prestigio en materia de sustentabilidad y muy comprometidos con el medio ambiente en México: Gustavo Alanís, Mario Gómez, Gabriel Quadri y Rodrigo Villar. Este comité se encarga de coadyuvar al desarrollo de las políticas de sustentabilidad y los lineamientos para evaluar los riesgos medioambientales con una visión externa a la institución en la asignación de créditos. Asimismo, analiza créditos para negocios verdes o sustentables y tiene

En los últimos años ha aumentado el interés por las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable, es aquí donde aparece el término de responsabilidad social corporativa (RSC), que no es otra cosa que las empresas que engloban todas las decisiones empresariales que son adoptadas por razones que, a primera vista, se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos, generando así bienestar para las generaciones presentes y futuras.

atribuciones para premiar a ciertos clientes, en la tasa o en el plazo del crédito, por su compromiso con el medio ambiente.

Su línea de productos verdes está formada por:

- *Cuenta sustentable*: cuenta de ahorros que fomenta el uso de la banca electrónica.
- *CIAuto verde*: crédito automotriz para autos de bajas emisiones.
- *CIPanel solar*: financiamiento para paneles solares residenciales.
- *CIFondo sustentable*: inversión en empresas del IPC sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).
- *Crédito empresarial verde*: para proyectos sustentables.

Su lema es: "Redefiniendo la banca, redefiniendo el verde".

MAPFRE

A través de su Instituto de Seguridad Vial, Fundación MAPFRE promueve el programa *La Caravana de Educación Vial*, un importante proyecto de formación y divulgación que busca acercar a los niños de entre ocho y 12 años a los principios de la seguridad vial de manera teórica y práctica. En su historia han pasado poco más de 50 mil niños y se tienen más de 23,500 visitas al año a su página web.

La Caravana de Educación Vial inició operaciones en México en noviembre de 2009. Consiste en un programa itinerante gratuito, en el que niños de ocho a 12 años de edad, en grupos de 30 participantes, aprenden la forma de actuar correctamente en la calle, en un ambiente seguro y a través de actividades didácticas y recreativas. Consta de cuatro etapas: registro, sesión teórica, sesión práctica y cierre, y tiene una duración de una hora con 15 minutos.

Proyectos Productivos Toks integra a la cadena de valor alimentos naturales sin conservadores o colorantes elaborados artesanalmente

Este proyecto ha sido premiado en foros nacionales como *Rombo Amarillo* en la categoría Eventos, programas y materiales de sensibilización y concientización; *Victoria Alada* como mejor campaña de institución no lucrativa y Acciones de *Street Marketing*, y en foros internacionales como el *Gran Prix de Cristal* del Festival Iberoamericano de Promociones y Eventos, en la categoría marketing social. Esto no sólo por ser una de las mejores iniciativas de seguridad vial, sino también por la técnica educativa con que se imparte.

Este programa fue seleccionado como caso de éxito en este libro por Phillip Kotler, por su relevante labor en favor de una de las problemáticas más importantes que se viven en México: los accidentes viales.

La Fundación MAPFRE en México destina en este año más de 20 millones de pesos para obras de beneficio social en las áreas de Acción Social; Ciencias del Seguro; Cultura e Historia; Prevención, Salud y Medio Ambiente y Seguridad Vial, beneficiando a más de 238 mil personas en sus más de 30 iniciativas permanentes.

Restaurantes Toks

Toks es una cadena restaurantera que opera más de 100 restaurantes en México; cuenta con más de 8,500 colaboradores y atiende a más de 22 millones de clientes al año.

En octubre de 2003, con el lema *El éxito que se comparte*, inició un programa denominado *Proyectos Productivos Toks*, que tiene como finalidad integrar a la cadena de valor alimentos naturales sin conservadores o colorantes artificiales,

elaborados artesanalmente por pequeños productores indígenas en todo el país.

Ha integrado productos como miel de abeja, recolectada por apicultores Amuzgos del estado de Guerrero; granola y mole, elaborados por mujeres Mazahuas; mermelada de fresa, preparada por mujeres de Santa Rosa de Lima en Guanajuato; chocolate y mole negro oaxaqueños, entre otros. Este programa va más allá de productos alimenticios, por ejemplo, los adornos que visten los árboles de navidad en los restaurantes y oficinas cada diciembre son elaborados por artesanos de diversas regiones del país, entre ellos, Tarahumaras, Huicholes, Pames y Nahuas.

Esta iniciativa ha beneficiado a más de cinco mil personas en 25 comunidades en el país con impactos positivos, no solamente en lo económico sino también en la capacidad de las comunidades para iniciar un negocio propio, el trabajo en equipo, la dignificación de las personas, el respeto a los derechos humanos, igualdad de género, empoderamiento de las mujeres, etcétera.

Proyectos Productivos Toks ha sido reconocido nacional e internacionalmente. El premio más reciente recibido fue en la categoría de Negocios Incluyentes que otorga el Secretariado de Negocios Responsables de la Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.



Walmart plantea una estrategia integral de responsabilidad social, cuyo objetivo es impactar de forma positiva en las comunidades en las que opera

Walmart de México

Walmart de México y Centroamérica es la cadena de comercialización minorista de Walmart Stores para toda la región. Cuenta con más de dos mil 800 unidades de negocio en México y Centroamérica, entre bodegas, tiendas de descuento, supermercados, clubes de precios, tiendas departamentales, restaurantes e, incluso, un banco.

La visión que Walmart expresa es la de contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas y centroamericanas. Para ello plantea una estrategia integral de responsabilidad social, que tiene como objetivo impactar de forma positiva en las comunidades en las que opera, no sólo a través de su estrategia comercial, sino también desarrollándolas y cuidando sus recursos naturales.

En su enfoque, la RSC responde a objetivos específicos para cada uno de los pilares que componen su estrategia: asociados, proveedores, grupos vulnerables y medio ambiente. Se desarrollan en conjunto, pero las acciones estratégicas dependen de diferentes áreas de la organización. Las metas se establecen para cada uno de los pilares y se ponen a un mismo nivel que los objetivos comerciales, es decir, ventas, margen, utilidad, etcétera.

La empresa considera que el factor clave para apalancar su crecimiento es la gente: Empleado = Asociado. Cuenta con un Consejo Consultivo de Equidad e Inclusión, que se encarga de atraer el talento femenino. De los más de 230 mil empleados, 52% son mujeres, desde el nivel de línea hasta el ejecutivo.

También, Walmart promueve relaciones de beneficio mutuo con sus socios comerciales y tiene programas encaminados a fortalecer su competitividad, como el de Consultoría de Apoyo a Pymes, donde los proveedores pueden acceder a Credimpulsa y en Centroamérica cuenta con el programa Tierra Fértil, de apoyo a agricultores. Además, en México lleva a cabo 10 ferias regionales, para identificar y desarrollar nuevos socios comerciales.

Desde el 2003, la Fundación Walmart de México contribuye a mejorar el desarrollo y la alimentación de comunidades marginadas a través de donativos financieros y en especie, así como mediante aportaciones de clientes y proveedores.

En relación con el medio ambiente, en 2012 invirtió más de dos mil 600 millones de pesos en proyectos sostenibles, entre los que se encuentran: la utilización de energía renovable y eficiencias energéticas; el ahorro y la conservación del agua; la reducción, reutilización y el reciclaje de residuos, así como la promoción de una cultura de corresponsabilidad entre clientes, asociados y proveedores.

Gas Natural Fenosa

La empresa tiene un programa de responsabilidad social amplio, variado e incluyente, que aplica en todas las comunidades en las que está presente y que adopta las características propias de cada caso. Comprende que cada circunstancia es distinta y ha creado dentro de la empresa la flexibilidad necesaria para responder a los requerimientos de cada situación.

Sus programas de responsabilidad social van desde el apoyo al desarrollo comunitario hasta protección del medio ambiente. Algunos de los ejemplos emblemáticos de la forma en la que Gas Natural Fenosa ha desarrollado su política de responsabilidad social son el Cuartel V, en Argentina y Energía Social, en Colombia.

La unión de vecinos de Cuartel V y la empresa trabajaron en estrecha colaboración para crear el Fideicomiso Redes Solidarias, cuyos fondos provinieron de ayudas públicas y privadas y la aportación de la compañía, para dotar del suministro de gas al barrio. Más de 20 mil personas resultaron beneficiadas con este proyecto que demostró que se puede llevar bienestar hasta las comunidades en las que parece imposible por el abandono oficial, la carencia de servicios públicos, importantes tasas de desempleo, etcétera.

Cuando se habla de dirección estratégica empresarial el nombre de Philip Kotler no se puede omitir. Kotler es economista y especialista en mercadeo, realizó trabajos posdoctorales en matemáticas en la Universidad de Harvard y en ciencias del comportamiento en la Universidad de Chicago. Reconocido como el padre del marketing por su gran aporte en esta área, en el año 2001 fue nombrado por The Times como el cuarto gurú de la administración, luego de Warren Buffet, Bill Gates y Peter Drucker

Lo bueno funciona es ya una obra de referencia para el mundo de los negocios y una inspiración para los empresarios

En el caso de Colombia, en el 2004 nació Energía Social, como comercializadora para atender específicamente la gestión comercial de los barrios sin infraestructuras eléctricas normalizadas, en la región del Caribe. En la actualidad Energía Social ha dotado de infraestructura eléctrica a 193 barrios, lo que ha beneficiado a más de 350 mil personas y tiene 175 proyectos de normalización en ejecución. El éxito de Energía Social, liderado por la empresa, se basa en la alianza entre responsabilidad pública y privada y el compromiso de los agentes locales.

En *Lo bueno funciona*, Kotler y sus coautores demuestran que la responsabilidad social forma parte del negocio y, contra lo que pudiera pensarse en un primer momento, no es sólo una cuestión de los grandes corporativos, sino un tema que atañe de forma importante a las Pymes. No importa el monto de la facturación ni el número de trabajadores, sino la conciencia de la responsabilidad social como parte de la inversión empresarial que, bien empleada, generará dividendos.

De esta forma, uno de los grandes temas empresariales de la actualidad: la RSC se entiende de una forma práctica y productiva y no como era hasta hace poco sólo una fórmula oportunista de lavar la imagen empresarial o una utopía de emprendedores sociales. En esta obra se resuelve la cuestión, pues se plantea la fórmula para que las empresas logren dividendos sociales y financieros de manera simultánea.

En esta obra se demuestra que aunque durante mucho tiempo se ha

Responsabilidad social corporativa

Puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

considerado que los objetivos económicos y los sociales son independientes y a menudo contrapuestos, no es así. Esa dicotomía es falsa, es una perspectiva cada vez más obsoleta en un mundo en el que la competencia es abierta y se basa en el conocimiento.

Las empresas no funcionan de manera aislada de la sociedad que las rodea. De hecho, su capacidad de competir depende, en gran medida, de las circunstancias de los lugares donde operan, es decir, depende de las comunidades de las que forma parte y su suerte está ligada, en muchas ocasiones, con la de la propia comunidad, por tanto, no basta con tener buenas intenciones, hay que ponerlas en práctica.

Las diferentes iniciativas empresariales de marketing social que se describen y analizan, así como la manera en la que los corporativos exitosos implementan sus programas de responsabilidad social corporativa, entre ellos los casos de esas siete empresas del mercado mexicano, se convierten en una guía para los empresarios grandes, medianos o pequeños que, tarde o temprano, arribarán a esta tendencia de negocio.

El compromiso con hacer lo bueno no es una garantía de éxito en el mercado, pero en las últimas décadas numerosas empresas han demostrado que pueden construir un mundo mejor y ganar dinero al mismo tiempo.

La experiencia acumulada durante este tiempo demuestra también, que para diseñar iniciativas sociales de marketing y corporativas de éxito hace falta inteligencia, compromiso y delicadeza.

En esta obra los empresarios, ejecutivos, los profesionales del marketing y, en general, todo aquel interesado en los grandes temas de la empresa y los negocios, encontrarán pautas para trazar estrategias, orientaciones para generar programas de responsabilidad social valiosos, ideas luminosas y provocadoras, y claros ejemplos de aplicación exitosa en México.

Lo bueno funciona es ya una obra de referencia para el mundo de los negocios y una inspiración para los empresarios que, a través del marketing social, construyen un mundo mejor, al tiempo que logran exitosos dividendos. ↗

Nuestra autora:

Bertha Inés Herrerías Franco es gerente de Relaciones públicas de "LID Editorial".

@ bertha.herrerias@lieditorial.com

Rafael Corona Funes

¿Qué herramientas se utilizan en el proceso de innovación?

La innovación surge de momentos en los que se necesita buscar otra forma de hacer las cosas, de eliminar obstáculos y paradigmas, de arriesgarse y utilizar todos los recursos con que contamos. Le compartimos este artículo que contiene información al respecto.

Introducción

Estimado lector, en la revista *Pyme Adminístrate Hoy* de febrero se abrió un espacio de análisis, reflexión y práctica sobre el tema de *Innovación*. Le recuerdo que, en este novedoso espacio editorial, usted podrá encontrar un instrumento que le permita comprender, construir y aplicar un proceso de innovación en su empresa; de igual manera, reitero la más amplia disposición para recibir sus comentarios, puntos de vista y experiencias prácticas.

Caja de herramientas en el proceso de innovación

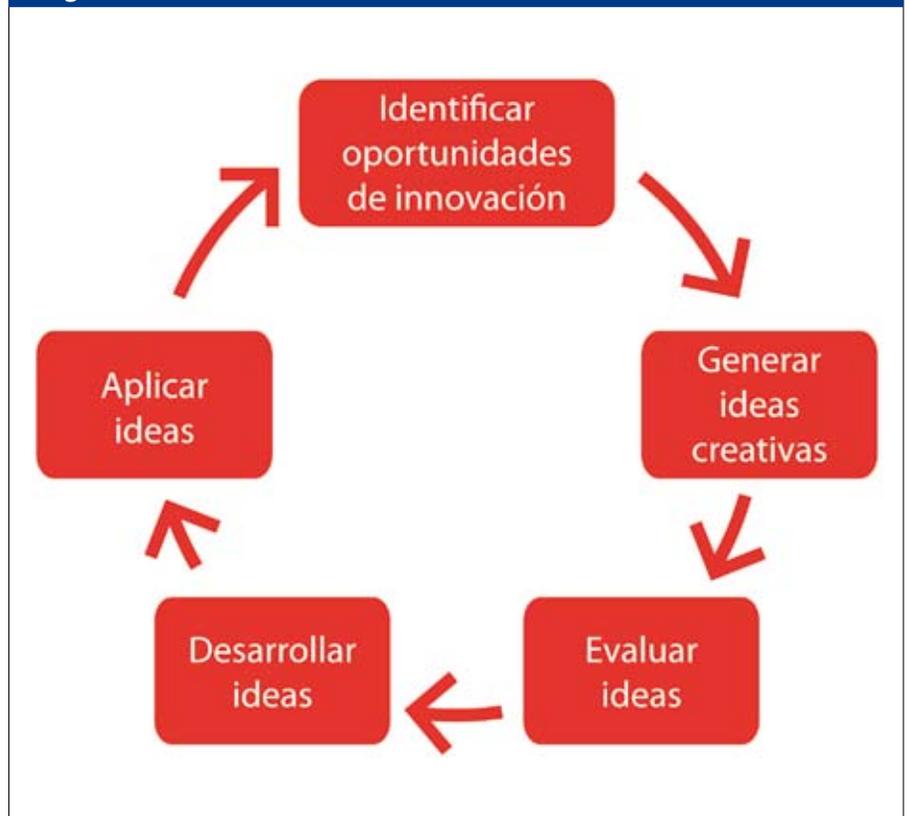
La aplicación práctica de un proceso de innovación organizacional requiere de una “caja de herramientas” sencillas y útiles, algunas de ellas han sido utilizadas de tiempo atrás, otras son relativamente nuevas.

La “caja de herramientas” se utiliza según la etapa del proceso de innovación en la que se encuentre la empresa, por ejemplo, en la etapa de generación de ideas creativas, los mapas mentales, la tormenta de ideas (*Brainstorming*) y la técnica de pensamiento lateral son indispensables.

En el desarrollo de las primeras tres etapas (identificar oportunidades de innovación, generar ideas creativas y evaluar ideas), la aplicación de la “caja de herramientas” es vital para el impulso y consolidación del proceso de innovación; en las dos etapas siguientes (desarrollar ideas y aplicar ideas); la “caja de herramientas”

Recordemos que, en términos generales, son cinco etapas por las que transita un proceso de innovación:

Figura 1



Fuente: Concepto y diseño de Rafael Corona Funes.

La aplicación práctica de un proceso de innovación organizacional requiere de una “caja de herramientas” sencillas y útiles

utiliza métodos y técnicas conocidas que refieren a la instrumentación del proceso de planeación estratégica en la empresa.¹

En este sentido, nos concentraremos en el uso de la “caja de herramientas” para el desarrollo de las primeras tres etapas del proceso de innovación:

1. Identificar oportunidades de innovación.
2. Generar ideas creativas.
3. Evaluar ideas.

1. “Caja de herramientas” para identificar oportunidades de innovación

Recordemos que en esta primera etapa es donde la organización se plantea la pregunta clave:

¿Dónde debemos innovar para mejorar la posición competitiva del negocio?

Desde esta perspectiva, el proceso de innovación utiliza la siguiente “caja de herramientas”:

necesidades no satisfechas de los clientes y la evolución de sus expectativas y requerimientos.

Herramienta 2: Entrevista directa a clientes

Se construye una serie de preguntas que busca identificar con precisión y claridad nuevas oportunidades de innovación. Se define un perfil de cliente actual o potencial, se realiza una selección específica de clientes para ser entrevistados utilizando una base de datos y se realizan entrevistas directas de manera presencial o vía telefónica. Las entrevistas son conversaciones abiertas con los clientes actuales o potenciales seleccionados para obtener información estratégica sobre la experiencia de compra de los productos y/o servicios de la empresa.

Herramienta 3: Focus Group

Es una técnica de investigación de mercado que consiste en reunir a un pequeño grupo de clientes actuales o potenciales, guiados por un moderador o facilitador que plantea preguntas inteligentes enfocadas sobre las experiencias de compra de los asistentes. Los participantes generalmente son seleccionados al azar, hablan sobre temas que se consideran de importancia para la detección de oportunidades de innovación en la empresa.

Herramienta 4: Etnografía

La etnografía es un método de investigación de mercado que consiste en observar las prácticas de los clientes actuales o potenciales en el contexto de sus experiencias directas de compra; el objetivo es contrastar lo que las personas dicen en las entrevistas y hacen en la práctica cotidiana. Esta herramienta

Figura 2



Fuente: Concepto y diseño de Rafael Corona Funes.

Herramienta 1: Buzón de quejas y sugerencias

En su versión tradicional, el *buzón de quejas y sugerencias* es una caja donde los clientes insertan un documento escrito en el cual redactan sus quejas y sugerencias. Con el uso de las nuevas tecnologías se desarrollan formularios electrónicos que son presentados por el cliente en el portal de la empresa; esta información es integrada, clasificada y analizada para comprender las

facilita la comprensión de las necesidades insatisfechas de los clientes actuales o potenciales y permite descubrir nuevas oportunidades de innovación.

Herramienta 5: Estudios de mercado

Los estudios de mercado permiten tener un mayor conocimiento estadístico sobre las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes actuales o potenciales. Estos estudios alimentan los procesos de toma de decisiones estratégicos y operativos, y permiten disminuir el riesgo en los proyectos de innovación. En otras palabras, si conocemos con certidumbre el volumen de demanda potencial de los nuevos productos, así como su posible frecuencia de compra, el riesgo de la innovación disminuye significativamente.

Herramienta 6: Mapeo de los momentos de verdad

Este método permite mapear con precisión los puntos de contacto o “momentos de verdad” (físicos o digitales) que un cliente tiene con la empresa. En este sentido, cada vez que un cliente interactúa con la empresa, vive una experiencia única e irrepetible que puede fortalecer o debilitar la relación futura con la organización. Es así como pueden identificarse con claridad oportunidades de innovación y mejora.

Herramienta 7: Análisis de tendencias

El objetivo de esta herramienta es comprender el futuro posible con base en la identificación e interacción de un conjunto seleccionado de variables específicas. Estos estudios se enfocan en conocer con precisión las principales tendencias en las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes actuales o potenciales, así como en el comportamiento futuro del mercado, las tecnologías y la sociedad en general.

Herramienta 8: Análisis de patentes

Los estudios y análisis de patentes se utilizan para describir y descubrir qué nuevas tecnologías se han generado y son aplicadas por otras empresas. Este análisis, permite construir “mapas tecnológicos” para identificar, adquirir, asimilar, desarrollar y aplicar nuevas tecnologías que faciliten el aprovechamiento de nuevas oportunidades de innovación.

Herramienta 9: Benchmarking

El *Benchmarking* es una herramienta de mejora e innovación que consiste en identificar, comprender y adaptar las mejores prácticas y procesos dentro y fuera de la organización. Esta herramienta implica comparar prácticas y parámetros de desempeño estratégico y operativo, con otras empresas. Hay cuatro tipos de *Benchmarking*:

1. *Interno*. Su objetivo es comparar el desempeño de las operaciones internas de la empresa.
2. *Con competidores*. El objetivo es comparar el desempeño de la empresa con el de la competencia directa.
3. *De industria*. El objetivo es comparar el desempeño entre empresas que comparten las mismas características tecnológicas y de mercado.
4. *Genérico o de proceso*. El objetivo es comparar el desempeño de los procesos de la empresa con los procesos de excelencia, independientemente del tipo de empresa o industria.

2. “Caja de herramientas” para generar ideas creativas

Recordemos que en esta segunda etapa, es donde la organización se plantea la pregunta clave:

¿Cuál es el modelo ideal del espacio de innovación elegido?

Desde esta perspectiva, el proceso de innovación utiliza la siguiente “caja de herramientas”:

Figura 3



Fuente: Concepto y diseño de Rafael Corona Funes.

Herramienta 10: Banco de ideas

Esta herramienta permite recibir, integrar, analizar, almacenar y proveer de nuevas ideas para desarrollar proyectos de innovación en la empresa. La forma en que lo hace es identificando retos y problemas empresariales o necesidades de clientes actuales y potenciales que requieren de una solución innovadora específica. Para tal efecto, la empresa abre “concursos para la generación de nuevas ideas creativas” entre sus colaboradores, clientes y proveedores interesados en los temas estratégicos identificados. Generalmente se ofrece un premio o aliciente a las mejores ideas recibidas.

Herramienta 11: Brainstorming

El *Brainstorming* o tormenta de ideas es una herramienta muy popular entre los consultores de empresa. Consiste en generar un gran número de ideas creativas y originales basadas en un proceso holístico e interactivo entre un diverso grupo de personas (colaboradores de la empresa y/o personas alejadas del tema a tratar). Se parte del principio de que un grupo genera más y mejores ideas que los individuos de manera independiente. Se lleva a cabo en un ambiente relajado y sobre determinado tema o asunto a tratar. Esto aprovecha las capacidades creativas de los participantes y facilita la imaginación e intuición individual.

Herramienta 12: Mapas mentales

Esta herramienta permite “mapear la mente” de los participantes y facilita la organización de ideas creativas. Estimula el pensamiento no-lineal. Los mapas mentales son una herramienta gráfica que estimula el uso del hemisferio derecho del cerebro, el cual está asociado con el pensamiento visual y creativo.

Herramienta 13: Pensamiento lateral

El pensamiento lateral es un término acuñado por el psicólogo y escritor Edward de Bono. Esta herramienta estimula la creación de nuevas ideas a través del uso de un conjunto de técnicas para provocar un pensamiento divergente.

El pensamiento lateral es un método que se emplea en la solución integral y creativa de un reto o problema específico. El pensamiento lateral es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento y busca una solución mediante estrategias o algoritmos no tradicionales, que normalmente son ignorados por el pensamiento lógico.

Herramienta 14: Innovación abierta

Es una nueva herramienta de innovación que va más allá de los límites internos de la organización. Utiliza eficientemente las nuevas tecnologías de la información y comunicación para lograr la cooperación de profesionales, universidades, empresas y centros de investigación y

La innovación es hoy más que nunca necesaria para afrontar los grandes retos de nuestro entorno, como la falta de educación, la pobreza y el cambio climático. Necesitamos grandes cargas de innovación en nuestras empresas y nuestra sociedad para generar el bienestar de tantos millones de personas, como somos, la innovación no siempre implica un alto precio, en ocasiones se necesita visión y atreverse, ¡inténtelo!

desarrollo tecnológico en la generación de nuevas ideas creativas. Esta herramienta de innovación responde al concepto de inteligencia colectiva y se desarrolla a través de las redes sociales.

Herramienta 15: Océanos azules

El marco conceptual de esta herramienta de innovación ha demostrado ser poderoso para generar nuevas ideas y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento rentable. Esta herramienta ayuda a definir la “curva de valor” del cliente con el propósito de encontrar nuevas oportunidades de diferenciación creativa en relación con la competencia.

El objetivo de esta herramienta es crear productos y/o servicios que den un salto cualitativo en el valor que perciben los clientes; la meta es superar diametralmente a la competencia y entrar en el llamado “océano azul”, un lugar donde la competencia no tiene ninguna importancia debido al desarrollo de un modelo de negocio innovador.

Herramienta 16: Cocreación con clientes

Esta herramienta de innovación sostiene que una ventaja competitiva insuperable y sostenible no surge del mercado sino de crear nuevos mercados. Empresas líderes que han empleado este enfoque compiten mediante productos y/o servicios que tienen un nuevo y radical significado: ofrecer una razón totalmente nueva para comprarlos.

Herramienta 17: Design Thinking

Esta herramienta fue desarrollada por David Kelley y Tim Brown, fundadores de la agencia de innovación más influyente en el mundo (IDEO). Su plataforma metodológica parte de la firme convicción de que la verdadera innovación sólo ocurre cuando equipos multidisciplinarios deciden crear y diseñar una solución innovadora con base en un cúmulo de opiniones y perspectivas diferentes.

Esta herramienta combina la empatía, la creatividad y la racionalidad para satisfacer las necesidades específicas de los usuarios de los nuevos productos y/o servicios que ofrece la empresa.

A diferencia del pensamiento analítico, *Design Thinking* es un proceso creativo en torno a la “construcción de nuevas ideas”. No hay juicios desde el origen del pensamiento de diseño. Esto elimina el miedo al fracaso y alienta la máxima participación en las fases de ideación y prototipo de nuevos productos y/o servicios. El pensamiento “fuera de la caja” (*Thinking out of the box*) es recomendado en estos procesos, ya que a menudo conduce a soluciones creativas.

El *Design Thinking*:

- Forma parte del paradigma: arquitectura/diseño/antropología, este enfoque se caracteriza por estar centrado en el hombre y sus costumbres.
- Es un concepto novedoso que está impactando al mundo de los negocios a nivel global (Europa, Asia y Norteamérica).

Herramienta 18:

Innovación disruptiva

La innovación disruptiva permite a una población potencial de nuevos consumidores tener acceso a un producto y/o servicio que, históricamente, sólo era accesible a consumidores con alto poder adquisitivo.

La innovación disruptiva describe cómo un producto y/o servicio inicialmente se sustenta en aplicaciones simples, orientadas hacia la parte más alta de los segmentos del mercado, para después escalar de manera implacable a los segmentos de más bajo poder adquisitivo, desplazando a los competidores existentes.

3. “Caja de herramientas” para evaluar ideas

Recordemos que en esta tercera etapa es donde la organización se plantea la pregunta clave:

¿Qué tan viable es la instrumentación del modelo ideal?

Desde esta perspectiva, el proceso de innovación utiliza la siguiente “caja de herramientas”.

Figura 4



Fuente: Concepto y diseño de Rafael Corona Funes.

Herramienta 19: Auditorías tecnológicas

Esta es una herramienta mediante la cual el auditor tecnológico, en breve sesión de trabajo, identifica la opinión del cuerpo de gobierno de la empresa acerca del rendimiento del proyecto de innovación. Simultáneamente examina los entornos externo e interno de la organización e identifica la relación que hay entre la capacitación del personal y el rendimiento de proyecto de innovación.

Herramienta 20: Análisis de valor

Esta herramienta genera un proceso de revisión sistemático al diseño de los nuevos productos y/o servicios de la empresa. Su objetivo es compararlos con las exigencias de los clientes actuales o potenciales para satisfacerlas al menor costo posible.

El análisis de valor es un método complejo, constituido por diversas técnicas, que valora los elementos que constituyen los nuevos productos, servicios o procesos y sus costos asociados.

Herramienta 21: Análisis modal de fallas y efectos

Es una herramienta que se utiliza para identificar y minimizar los efectos de problemas potenciales en el diseño de nuevos productos, servicios o procesos. Esta herramienta preventiva y de análisis se ha extendido a la mayoría de los campos de la industria donde el diseño y los procesos constituyen una fase fundamental para obtener una innovación.

¿Qué puede ir mal con el producto, servicio o proceso al crearlo (fallas)?, ¿qué mal se puede generar en su uso (efectos)?, ¿qué hay que hacer para evitar las fallas (causas)? Todas estas preguntas son cuestiones a las que tiene que dar respuesta el análisis modal de fallas y efectos.

Herramienta 22: Evaluación por pares

Esta herramienta la aplica cada miembro de un equipo de trabajo por separado para medir el progreso del proyecto de innovación. Los equipos de innovación tienen objetivos concretos y sus miembros saben que éstos pueden lograrse si todos participan y trabajan en colaboración. De ahí que los equipos desarrollen

una estrategia compartida que les permita evaluar el progreso del proyecto de innovación.

Herramienta 23: Pensamiento ajustado

Esta herramienta consiste en analizar todas las actividades de un nuevo proceso, dentro y fuera de la empresa. El objetivo es identificar desperdicios, errores, duplicaciones, tiempos de espera largos, transportes innecesarios, procedimientos innecesarios, inventarios excesivos, rechazos y movimientos inadecuados.

Esta herramienta se define como ajustada porque ofrece un método para hacer cada vez menos (menos esfuerzo humano, menos equipo, menos tiempo y menos espacio) a la vez que se consigue estar más cerca de ofrecer a los clientes lo que ellos realmente desean.

Herramienta 24: Mejora continua

Esta herramienta plantea el proceso de innovación como una situación de mejora progresiva. Significa que siempre hay aspectos por mejorar y que la empresa tiene que esforzarse para perfeccionar sus productos, servicios y procesos.

Herramienta 25: Ingeniería concurrente

Esta herramienta consiste en la realización simultánea de la investigación de mercado, el diseño, el desarrollo y la planeación de nuevos o mejorados productos y/o servicios. Se trata de combinar los esfuerzos y las disciplinas en un equipo multifuncional implicado en todo el proceso de lanzamiento de un nuevo producto y/o servicio.

Básicamente la aplicación de la ingeniería concurrente implica que diferentes equipos de la empresa utilicen la información en tiempo real, tanto en la planeación como en la ejecución de un nuevo producto y/o servicio. El efecto que se obtiene es doble:

1. Ciclos condensados de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
2. Mejor diseño para su fabricación y satisfacción de los clientes.

Herramienta 26: Justo a tiempo

Es una herramienta para conseguir la excelencia manufacturera. Tiene su base en la eliminación continua de todo lo que implique "desperdicio", entendido éste como todo aquello que no añade valor al nuevo producto y/o servicio. Esto se consigue llevando el material exacto al lugar preciso en el momento concreto, ni antes ni después. Cada operación está perfectamente sincronizada con las que le siguen para hacer posible este proceso.

Conclusión

Las herramientas descritas arriba son sólo un pequeño grupo de instrumentos que facilitan la aplicación del

proceso de innovación en la empresa. Hay muchas más y, conforme avance la investigación aplicada en proyectos de innovación, surgirán otras que facilitarán el pensamiento y la acción innovadora en las Pymes.

Una respetuosa invitación

Estimado lector, hemos puesto en marcha un nuevo concepto editorial. Su participación activa y creativa en este proyecto es signo y señal de un nuevo tiempo. En este espacio, usted podrá expresar sus ideas y experiencias innovadoras, el límite es, simplemente, nuestra imaginación y creatividad para fortalecer a la pequeña y mediana empresa en México. Desde mi punto de vista, ¡vale la pena hacerlo!

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ¹ Para mayor información sobre la "caja de herramientas" utilizada en el proceso de planeación estratégica, consulte el libro: *Sí existen fórmulas para el éxito empresarial*, de Rafael Corona Funes, Grupo Gasca. 📖

Nuestro autor:

Rafael Corona Funes es economista y consultor empresarial en procesos de planeación estratégica e innovación.

www.rcfconsultores.com

rcf777@gmail.com

INNOVACIÓN

El arte de pensar y actuar diferente

RCF Consultores
lo asesora y capacita
rcf777@gmail.com
rcfconsultores.com

(01-55) 5661-4936

Miguel Ángel Reta Martínez

Pymes...

Sin política adecuada en logística

Lo más importante de una empresa no es ser competitiva sino mantenerse en los mercados por largo tiempo generando valor para la mayoría de los ciudadanos, esto no es fácil de lograr, pero con un buen plan de logística nos mantendremos en un mundo cada vez más volátil y complejo.

Las Pymes generan entre 72 y 85% del empleo en nuestro país, y aunque contribuyen con 52% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, enfrentan retos difíciles como la diferencia en sueldos con las grandes empresas, así como su limitada infraestructura, entre otros.

De acuerdo con la banca empresarial Banamex, en 31% de los casos, los empleados que laboran en estas unidades de negocio tienen la secundaria terminada; 26% el bachillerato o carrera técnica y 3% sólo la primaria.

Por no tener una política adecuada en materia de logística, las Pymes ven incrementados sus costos hasta en 30% de sus ventas, de acuerdo con el Centro de Innovación en Logística y Comercio de México.

Los países con mejores prácticas en logística ubican el costo por debajo de 10%, con lo cual las empresas mexicanas enfrentan un retraso significativo de entre 10 y 20 puntos por debajo de aquellas compañías con mejores prácticas en el mundo en esta materia. De acuerdo con cifras internacionales, México ocupa el lugar 50 en manejo de logística internacional.

Nuestro país tiene potencial para ser una plataforma logística de comercio internacional, pero decenas de miles de pequeñas y medianas empresas no ingresan a los mercados internacionales porque desconocen cómo diseñar una cadena logística para distribuir sus productos. Falta profesionalización de las personas involucradas en la cadena de suministro y manejo de inventario.

Un tema toral es el acceso de las Pymes al crédito, que presenta variaciones de un país a otro, desde 72% de Chile a 32% de México. En los países mayores de la región como México y Argentina, menos de la mitad de las Pymes acceden al crédito bancario, lo cual representa un importante desajuste.

Por otro lado, encontramos que las condiciones de acceso al crédito para las Pymes son poco competitivas internacionalmente en todos los países de la región. La oferta de crédito a Pymes se caracteriza por altas tasas (el doble que para las grandes empresas), plazos cortos y exigencias elevadas de garantías. La severidad de estas condiciones suele justificarse por la morosidad del sector Pymes, que es mayor que la de las grandes empresas; sin embargo, la percepción de riesgo de la banca es aún mayor a la que podría justificarse por la morosidad del sector. Todo ello supone un freno a la inversión de las empresas y, por tanto, un freno al crecimiento económico, del empleo y el bienestar en general.

La Secretaría de Economía y la Banca de Desarrollo deben promover el acceso al financiamiento para las Pymes con tasas de interés acordes

a su capacidad de pago con el fin de constituir nuevas empresas y consolidar las ya existentes. Asimismo, elaborar y actualizar periódicamente el análisis de los mercados internos y externos, así como las condiciones financieras regionales y mundiales, con el fin de elevar la productividad y competitividad nacional e internacional de las Pymes.

De igual forma, deberán contar con personal capacitado en todo el país, con el objeto de atender las dudas y coadyuvar en los problemas técnicos, jurídicos y financieros que pudieran tener las Pymes.

Es lamentable que la reforma financiera que abriría el crédito a las Pymes no avanzara por la actitud asumida por el PAN y el PRD, que priorizaron los asuntos electorales antes que la iniciativa de reforma se presentara y discutiera. 🚩

Nuestro autor:

Miguel Ángel Reta Martínez

es analista económico. Director general de Conasas. Profesor de la División de Posgrado de la FCA-UNAM. Coordinador de Consultoría del INAP.

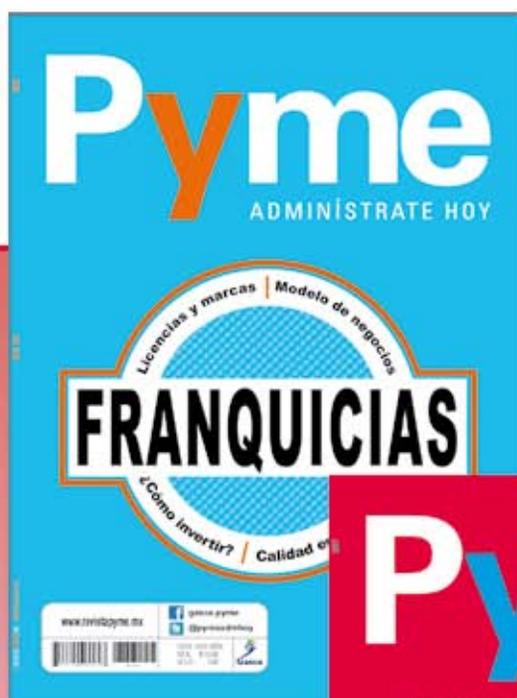
@mreta@conasas.com



Suscríbase

\$500

12 ejemplares
de la revista
Pyme



5242-8910

01-800-00-42722

(G A S C A)

ventas@revistapyme.mx

Pyme
ADMINÍSTRATE HOY

E-Myth en español

¿Tengo que amar lo que hago?

Para ser un empresario exitoso no basta con tener un negocio que genere buenas ganancias. Alcanzar el éxito en la vida va más allá de los logros que como Pyme pueda tener. No menosprecie lo que ya tiene y aprenda que, como dicen, es necesario amar lo que hacemos o encontrar aquello que anhelamos.

Quiero compartir con ustedes una conversación reciente que tuve con un empresario, lo llamaremos Jim.

Jim posee una empresa de construcción en el Medio Oeste. Ha estado manejando su negocio más o menos de la misma manera, con los mismos resultados, por cerca de 10 años.

En primer lugar hablamos de cómo se había iniciado en el campo de la construcción (es una empresa familiar), y sobre el estado actual de su negocio (statu quo). Y entonces, en medio de nuestra conversación, Jim, que había estado muy elocuente y abierto, de pronto se quedó callado.

No lo incité a hablar. Me di cuenta de que estaba luchando con una idea. Casi que podía oír las ruedas girar en su cabeza. Hizo una pausa, por un tiempo que pareció una eternidad, y finalmente dijo: “Quiero hacerte una pregunta.”

Y luego, de la manera más sincera y reflexiva, me preguntó: “¿Es necesario amar lo que hago?”

¿Es necesario amar lo que hago? ¡Qué pregunta! ¡Qué buena pregunta!

“Mira, lo que pasa es que no he encontrado mi pasión”, continuó Jim. “Aunque a mi negocio le va bastante

bien, no me entusiasma, no me encanta. Veo otras personas que están haciendo lo *que les gusta hacer*, pero yo no me siento de esa manera. Soy un contratista porque es lo que hizo mi padre, es lo que siempre he hecho, y es lo que sé hacer. Pero, ¿amarlo? No, definitivamente no creo que amo lo que hago.”

Entender lo que te mueve

“Donde debería haber pasión, lo que siento es indiferencia. Donde debería haber propósito, lo que siento es apatía. ¿Es esto realmente todo lo que hay? Porque esto no es lo que yo tenía en mente cuando empecé mi negocio.”

La realidad para muchos empresarios es que han trabajado duro, han hecho todo lo que pensaban que debían hacer y ahora, han llegado al límite de la desilusión. Desilusionados al punto de cuestionarse si deberían aún *estar* en el negocio. Podrían hasta estar considerando cerrar el negocio y probar algo completamente diferente.

Pero antes de llegar a una medida extrema, déjenme comentarles lo que le dije a Jim, porque he trabajado con muchos propietarios de negocios que se han preguntado lo mismo.

Lo que Jim está buscando, lo que muchos de nosotros estamos buscando, es lo que llamamos en E-Myth el *propósito primordial en la vida*. Su propósito primordial en la vida es lo que le da un sentido de dirección. Le motiva al más alto grado de energía, y le pone en su mejor nivel de desempeño. Su propósito primordial en la vida se halla, ahora mismo, dentro de cada uno; pero, la mayoría de nosotros, simplemente no lo ha identificado.

Jim quiere una razón, un propósito; una fuerza impulsora. Él piensa que ello debería provenir de su negocio, pero hasta tanto no defina lo que su propósito primordial en la vida es, no lo va a encontrar en ningún lado.

Todos hemos conocido personas que han trabajado incansablemente para alcanzar un alto nivel de progreso sólo para descubrir que, una vez alcanzado, su éxito es hueco y poco satisfactorio. Hemos escuchado esto de estrellas de cine a cada rato: “la fama ya no es lo que pensé que sería. Todo lo que quería era que la gente me quisiera, ¡pero ahora me siento más solo que nunca!”

También hemos conocido a personas cuyas vidas, ya sean exitosas en el sentido convencional o no, reflejan una satisfacción y goce experiencial profundos. A Steve Jobs, por ejemplo, *le encantaba* innovar y Apple le proporcionaba un vehículo para su pasión.

La diferencia es que, en el primer caso, el “éxito” no es coherente con el propósito primordial de la estrella de

cine; mientras que en el caso de Steve Jobs, su propósito primordial en la vida se ve cumplido.

Convertirse en el creador

La búsqueda de su propósito primordial en la vida es una de las primeras cosas que hacemos en el programa de E-Myth Mastery Coaching. Lo hacemos antes de ver sus finanzas. Lo hacemos antes de mirar su estructura organizativa. ¡Así es de importante! Con ello se crea una fuerza para orientar su vida, destacando los elementos importantes dentro de su vida, y entre los cuales está su negocio.

Jim dice que no ama su negocio, entonces, ¿qué es lo que él ama?, ¿cuál es su propósito primordial en la vida? La identificación de aquello que lo mueve, que lo impulsa, que lo regocija y que le inspira va a cambiar su perspectiva en todo: *su vida*, sus relaciones personales, y su negocio.

También le dará un nuevo marco de referencia para la toma de decisiones. Entender su propósito primordial en la vida le ayudará a establecer sus *prioridades de vida reales* y a poner su negocio en la perspectiva correcta. De una manera muy palpable, este será el fundamento para la transformación del negocio de Jim porque ahora él será capaz de ubicarse fuera de su negocio, y verlo de forma objetiva.

Más que el propietario del negocio, se convertirá en el *creador*. En lugar de un puesto de trabajo, el negocio se convertirá en su *creación*. Se dará cuenta de lo que su negocio en realidad es: un pedazo de arcilla cruda al que puede dar forma y ¡convertir en cualquier cosa que él quiere que sea! Será capaz de trabajar en su negocio de una manera totalmente nueva, con renovada pasión y propósito.

Un pensamiento final para Jim

Jim, mientras que la respuesta larga a tu pregunta es complicada, y hay muchos factores en juego, la respuesta corta es: sí. *Sí, tienes que amar lo que haces*. A fin de encontrar la satisfacción y el éxito que buscas... *Sí*.

Pero no te preocupes, armado con tu propósito primordial en la vida, *el emprendedor dentro de ti podrá deleitarse en ser dueño de su negocio*. Vas a trabajar en tu negocio, no para él, haciendo que grandes cosas sucedan. Lo he visto suceder una y otra vez; y ¡sé que puedes hacerlo! ✨

Nuestro autor:

E-Myth en español es un sistema de asesoría, consultoría y coaching de negocios para Pymes en todo el mundo.

◀ Liderazgo para tu empresa ▶

PAF
La revista fiscal de México®

Pyme
ADMINÍSTRATE HOY

Disponibles en puestos de periódico, **Sanborns**
(Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Coahuila)
y **Librerías de Cristal** (Guanajuato, León, Pachuca,
Puebla, Querétaro, Satélite, Lomas Verdes, Tijuana,
IPN y Palacio de Bellas Artes).



Bertha Alicia Pineda

Experiencia en Disney World en un encuentro con el desarrollo

Brinde a sus clientes toda la experiencia del servicio que ofrece. No se quede atrás de la competencia. Administre adecuadamente cada cargo en su empresa y logre la armonía que siempre falta en todo negocio. Con la cultura organizacional es posible.

un cierto comportamiento ad hoc son requeridos para laborar en una empresa que aplica los principios del desarrollo organizacional. Son muy característicos de Disney la sonrisa, la amabilidad, la alegría, el respeto, la

En 2008 me invitaron a participar en una empresa catalogada como “100 Fortune” por su excelencia en el servicio. Mi experiencia laboral fue acompañada con el estudio en finanzas y mercadotecnia en su universidad y, sobre todo, en el contexto de la cultura organizacional más sublime y bella, llamada Disney World. El entorno general es el ambiente que incluye todos los factores y condiciones que se encuentran dentro y fuera de la organización para reforzar su eficiencia y desarrollo. De acuerdo con Edgar Schein (2010), uno de los autores más destacados en desarrollo organizacional, los valores, las creencias y

honestidad y seguir el rol de la fantasía de los visitantes o clientes con alegría y diversión por todos sus empleados. Desde el mal alto ejecutivo hasta el más bajo nivel de la organización. A los clientes nunca se les llama clientes, sino invitados.

En mi experiencia en desarrollo organizacional, durante las horas de trabajo mi papel era ser profesora y enseñaba a los niños de las familias visitantes a crear papel reciclado para aprender a salvaguardar la ecología del sistema, o a divertirme con ellos para explicar y entender las reglas de seguridad que se deben buscar en los artículos eléctricos que están en los hogares. Las actividades eran divertidas para todos, pues los niños se vestían con bata y lentes protectores imitando a los investigadores de laboratorio. Los niños recibían un diploma certificándolos como expertos en el tema de seguridad expedida por la empresa. Me tomaba diariamente cientos de fotos que tenían como destino todo el mundo y en especial de los países que provenían los niños se iban encantados y muy orgullosos de su diploma recibido.

La Universidad de Disney

En el desarrollo organizacional, las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen, buscando la autorrealización en su empresa a modo de alcanzar su potencial más alto. Encontramos dentro de este modelo de autorrealización a exponentes de primera línea, expertos en cambio y desarrollo organizacional, como *Mc Gregor* con su Teoría “Y”, a *Frederick Herzberg* con su “enriquecimiento del trabajo” (Arias, 2006) y también al Modelo II de *Chris Argyris* (1978) sobre aprendizaje organizacional. Argyris (1978) menciona que el constante aprendizaje se refleja en la forma en que la organización cambia y se desarrolla, en donde todos están involucrados. Los empleados podíamos asistir a la Universidad de Disney con catedráticos de cada especialidad y los temas acordes con la empresa. La universidad se encuentra dentro de las mismas instalaciones de Magic Kingdom o Reino Mágico. Las aulas estaban excelentemente bien equipadas, con la mejor tecnología y los programas mejor actualizados de cada materia que se desarrollaba. El propósito era darle significado a todo lo que hacíamos en Disney y admirar, amar y reconocer aun

Importancia de la cultura organizacional

En muchas ocasiones se toma poco en cuenta la cultura organizacional en las empresas y a menudo se menosprecia la importancia de la gente que labora para nosotros. Cuando hay crisis se suele pensar en el recorte de personal, pasando por alto que se debe conservar nuestro personal estrella y elevar la moral en nuestras instalaciones.

Son característicos de Disney la sonrisa, la amabilidad, la alegría, el respeto, la honestidad y seguir el rol de la fantasía de los visitantes

con mayor intensidad, la grandeza de su cultura. Además, dos días a la semana asistía a mis clases de finanzas y mercadotecnia enfocadas a reforzar los valores organizacionales de hacer que los visitantes consiguieran hacer sus sueños realidad en el día que pasaban en nuestro escenario.

Estábamos entrenados continuamente por Disney para sonreír y seguir el papel de la fantasía de los cuentos de Disney y divertir a nuestros invitados para disfrutar estar en el país de las maravillas y que nuestros diarios visitantes, familias provenientes de todo el mundo, deberían pasar un día de ensueño. En esta nueva experiencia para mí, después de laborar siete meses, siete diferentes familias provenientes, entre otros, de países como Uruguay, Estados Unidos, y Argentina u otros países se detuvieron unos minutos en el departamento de Servicio al Cliente a expresar su agradecimiento a Disney por haber sido atendidos por una servidora y hacerles pasar un rato agradable con ellos. Lo increíble de esta experiencia es que ni yo misma sabía la importancia de este evento, pues por años algunos de mis compañeros de trabajo no habían recibido ni siquiera una carta y yo acumulé siete maravillosos agradecimientos de bellísimas familias dejados en las manos de los ejecutivos de Disney para agradecerle a la compañía por mis servicios.

Rotación de puestos

Aprendí la aplicación de la técnica del desarrollo organizacional; la rotación de puestos, la cual es una de las múltiples herramientas de la compañía para ser un ejemplo de eficiencia en todo el mundo. En EPCOT recibíamos de 40,000 a 100,000 visitantes diariamente y rotábamos de uno hasta siete puestos el mismo día. Fuimos entrenados para ocupar siete puestos diferentes, desde estar en la bienvenida a Disney sonriéndoles a todos y contestando preguntas como ¿qué comida nos recomienda comer el día de hoy?, hasta cuidarlos mientras pasaba el show de luces nocturnas pirotécnicas, siempre encontrábamos niños extraviados por sus padres, para lo cual habíamos sido entrenados y teníamos que llevarlos al departamento especial de niños extraviados en lo que encontraban a sus padres y ellos eran cuidados mientras tanto por otro personal de Disney. Todo el personal estaba sumamente entrenado para que no olvidaran que estaban en el país de los sueños que se hacían realidad. Todos éramos cambiados cada cierto tiempo a ocupar otro puesto diferente y luego otro más y otro más. De tal manera que uno nunca tenía tiempo de aburrirse de hacer el mismo trabajo.

Recuerdo que siempre estaba sonriente a pesar de trabajar ocho horas continuas, no por obligación sino porque pasaba por experiencias llenas de diversión y de humanismo con los invitados. Siempre que me preguntaban las familias qué lugares podrían visitar, desde luego los enviaba a disfrutar al Pabellón Mexicano y me preguntaban si podrían comprar “Margaritas” y comer deliciosa comida mexicana, lo cual yo asentía con mi cabeza que sí. Después de un día espléndido de diversión y fantasía, por la noche los veía venir a mí a darme las gracias después de haber contribuido a pasar un día excepcional en sus vidas. En especial las niñas con las cuales yo jugaba por la mañana con ellas, por la tarde me agradecían que las reconociera de nuevo por venir bellísimamente disfrazadas con uno de los atuendos de una de las princesas de Disney.

Por parte de la rotación de puestos en los gerentes, contábamos con seis diferentes gerentes a quienes dirigimos. El objetivo de la eficiencia organizacional era que siempre había un gerente disponible durante las 24 horas continuas de un día de trabajo. Todos eran sumamente amables y responsables de su trabajo. Con un estilo de dirección democrático, en unos más que en otros a reserva de una de las supervisoras de primera línea cuya tendencia era más autocrática, a pesar de la cultura Disney. De hecho, guardo especial agradecimiento a tres de los gerentes y al director de todos ellos debido a que me reconocieron poniendo en el cuadro de honor los reconocimientos recibidos de las familias que hablaban bien de la excelencia de mis servicios.

En resumen, todo reforzaba la cultura organizacional, la rotación de puestos, de gerentes, el desarrollo de actitudes de fantasía y diversión y el aprendizaje continuo en la Universidad de Disney para contribuir a pertenecer a una empresa “100 Fortune” como Disney, con una cultura organizacional de excelencia y eficacia. ✨

Nuestra autora:

Bertha Alicia Pineda es profesora de economía, sociología de la educación en inglés y filosofía de la educación en la UACJ. Cuenta con maestría en economía en la Universidad de Gales, Gran Bretaña. En psicología social y pedagogía bilingüe. Es consultora organizacional.

[@yirehalicia@yahoo.com](mailto:yirehalicia@yahoo.com)

Fernanda **Tapia**, comunicadora de radio y televisión

Pequeñeces a lo grande

Juan Manuel **Olhovich**

Entrevista a Fernanda **Tapia**, conocida comunicadora en medios como radio y televisión. Devota del miniaturismo, arte conocido por la afición a coleccionar miniaturas, en entrevista con Juan Manuel Olhovich (JMO) para la revista *Pyme Adminístrate Hoy*.

Introducción

El miniaturismo es el arte de reproducir la realidad que nos rodea... a escala. Esta actividad puede alcanzar el rango de arte pues demanda desarrolladas habilidades para su realización.

Basta mencionar, como ejemplo, la famosísima casa de muñecas de la reina María, esposa del rey Jorge V de Inglaterra, que cuenta con una espectacular escalinata de mármol y barandilla de bronce, biblioteca con libros de un centímetro de alto y llaves de agua fría y caliente en los baños, expuesta en el museo del castillo de Windsor.

Pocos saben que Fernanda **Tapia**, admirada y reconocida comunicadora, además de trabajar en radio, televisión, prensa y ser mamá de una encantadora niña, todavía encuentra tiempo para realizar y coleccionar miniaturas, de éstas que despiertan la imaginación dando vida a mundos y escenarios del presente o el pasado, como las conocidas casitas de muñecas, por ejemplo.

Entre sus numerosas ocupaciones, Fer nos concedió una entrevista, con la cálida sonrisa y trato amable tan habituales en ella, para contarnos sobre esta interesante faceta de su vida.

JMO: Fer, primeramente gracias por esta conversación. Por favor cuéntanos ¿cómo y desde cuándo surgió tu afición por las miniaturas?

Fernanda **Tapia (FT):** Desde que nací, mi madre comenzó a coleccionar figuras de barro para el nacimiento navideño, tradición que yo conservé adquiriendo más y más figuras de

todo tipo, de Tlaquepaque, Querétaro, italianas, con movimiento, etc. Un día paseando frente al Parque Hundido, descubrimos una tienda que mostraba los más maravillosos objetos copiados de la vida real pero en miniatura... ¡Wow! Tacitas, cubiertos de plata, perfumeros, camitas, ¡todo un mundo en chiquito! Primero comenzamos comprando piezas que decoraran nuestro ya enorme nacimiento como tibores, tapetes, plantas y frutas. Luego decoré e iluminé una casa victoriana de "Playmobil" y por último



Pie de foto: Cantina Los Portales.

Mis miniaturas reflejan espacios grandes de otras épocas, desde pintorescas cantinas hasta palacios con muebles de telas recámaras y abigarrados adornos

nos lanzamos mi madre y yo a nuestro primer gran proyecto: una casa victoriana rosa ¡que nos tomó ocho años completar!

JMO: ¿Qué tienen las miniaturas de fascinante para ti?

FT: El mundo pequeño, todavía es “controlable”. Y eso es muy importante para alguien neurótico como yo. No es como la vida real y las grandes ciudades que nos rebasan. En este mundito tienes la certeza de que los problemas todavía son pequeños, tienen solución y la mayoría de las veces ¡están en tus manos!

JMO: ¿Piensas que el gusto por las miniaturas es algo exclusivamente femenino?

FT: Para nada, grandes maestros miniaturistas del mundo son hombres y también hay involucradas muchas parejas de esposos en esto. De hecho el precursor, el señor Kupjack, era machín y su hijo continúa su tradición.

JMO: ¿Crees que las miniaturas son una especie de materialización de un mundo personal interno?

FT: Es la cristalización de muchas fantasías que normalmente no podemos llevar a cabo en tamaño real. Por ejemplo, en la actualidad yo vivo en un mini depa de 70 metros cuadrados. Ya es una miniatura en sí, pero mis miniaturas reflejan espacios grandes de otras épocas, desde pintorescas cantinas hasta palacios con muebles de telas recámaras y abigarrados adornos; en la vida real un gran candil de cristal cortado ¡ocuparía toda mi sala comedor!

JMO: ¿Qué tipo de cualidades tienes o aprendiste a desarrollar para ser miniaturista?

FT: Sobre todo la paciencia, pero tu cuerpo y mente también entrenan a concentrarse. Dejas todos los problemas cotidianos fuera y todo tu ser está en lo que está. A veces “cabeza quiere y manita no puede”, pones pegamento en todos lados, hasta en las teclas del teléfono, menos donde lo quieres, pero la práctica hace al maestro.

JMO: Realizar una actividad como ésta, ¿qué aporta a una persona?

FT: Paz, mucha paz, pero si no se comprende a veces da mucha ansiedad al querer comprar sin control todo lo hermoso que observas en catálogos, en internet o en las expos. Es peligroso para compradores compulsivos o personas obsesivas como tu servidora.

JMO: ¿Es cierto que compartes esta afición con otros miembros de tu familia, qué nos puedes platicar al respecto?

FT: Mi madre es definitivamente miniaturista y a su edad ha terminado por sí sola muchos de los dioramas (escenarios) que tenemos en la colección y mi marido le ha tenido que entrar al quite en los trabajos pesados como el día que se llevó tres o cuatro hojas de la sierra eléctrica cortando en finas tiras un durmiente de tren abandonado. ¡Terminó a las tres de la madrugada lleno de chapopote en todo el cuerpo!

Foto: Fernanda Tapia.



En este mundo bastante lastimado, aún quedan muestras de que el hombre puede dejar algo bello a su paso. Obras que pervivan y se hereden a los que vengan

JMO: ¿Alguna vez han salido las miniaturas de tu casa, es decir, las has expuesto?

FT: Sí, continuamente al Claustro de Sor Juana, al Ex Convento del Carmen, a la Casa de la Cultura de Tlalpan ¡y han sobrevivido dos mudanzas! Pero es mejor no someterlas a tales trajines, cada vez que las mueves implica una mudanza completa aunque sea chiquita. Imagínate envolver en plástico burbuja cada cosa, una por una... ¡uffff! Sólo de pensarlo me da tircia.

JMO: De los dioramas que has hecho, ¿cuál ha sido el más complejo y cuál es tu favorito?

FT: La casa victoriana es definitivamente la más compleja donde participaron directa o indirectamente decenas de artistas como Gerard Laurent, Patricia Noriega, Mayra Rivas, Alejandro Governatore (q.e.p.d.), José María Bolio y muchos más; y de los más llamativos, La Cueva de Merlín. Tengo también una botica antigua de la artista española Cristina Noriega y unos pequeños dioramas que quitan el aliento de Sans Robinson, artista de Birmingham, Inglaterra.

JMO: Por último, ¿tienes alguna anécdota, de esas deliciosas que tú cuentas, relacionada con las miniaturas?

FT: El artista inglés de quien te hablo era un bohemio pintor abstracto e incursionó al medio de las miniaturas por presión de su esposa conocida como Rosie Duck. A él lo contacté por correo establecido durante varios meses y cuando por fin lo conocí en el *International Show de Londres*, le llevé de regalo un súper tequila. Le encargué mis piezas y me fui a recorrer la exposición. Horas después, regresé y noté con asombro que entre él y varias chicas de su mesa ¡se habían tomado completa y a pelo la botella! Tenían la cara de color rojo encendido y reían estruendosamente perdiendo absolutamente los refinados modales ingleses, ¡fue muy divertido!

Foto: Fernanda Tapia.

Pie de foto: Hospital de la Mujer.



JMO: Fer, como siempre ha sido un enorme placer platicar contigo, muchas gracias a nombre de los lectores de la revista Pyme por permitirnos conocer tu pasión por las miniaturas.

FT: Pues me tardé en darte esta entrevista por la gran carga de trabajo que tengo, precisamente luchando por terminar

una galería para mostrar estas bellezas a todo el público y compartirlas con aquellos que quieran entrar mundos mágicos, que a la vez son documentos históricos de cómo han vivido nuestros antepasados o dónde habitan nuestros sueños. Tan sólo abstraerme estos minutos contigo y nuestros lectores me tiene sonriendo, gracias por ayudarme a recordar que en este mundo bastante lastimado, aún quedan muestras de que el hombre puede dejar algo bello a su paso por la vida más allá de destrucción o violencia. Obras que pervivan y se hereden a los que vengan, que se enteren que no fuimos una generación de asesinos de lo que nos rodea. Pensemos un instante en lo importante aún teniendo que resolver lo inmediato, la posteridad nos lo agradecerá. ✨

Nuestro autor:

Juan Manuel Olhovich es egresado de la Universidad Simón Bolívar con mención honorífica. Su trabajo creativo ha sido reconocido en México: Círculo Creativo, Victoria Alada, Premio al; y el extranjero: The New York Festivals U.S.A., The John Caples Awards U.S.A., Premio de Relatos Constantí, España. Autor de tres libros: *Vadia* (2004), *El Collar y otros relatos* (2009) y *Magenta, esencia y color de una familia mexicana* (2010). Sus artículos han sido publicados en diversos diarios, revistas y sitios de internet en México, Estados Unidos y Rusia.

www.mexicoamanece.com

[@JMOLhovich](https://twitter.com/JMOLhovich)

¿Estás frustrado
con tu negocio?

¿Quieres ser más
rentable?

¿Quieres una mejor
Calidad de Vida?

¿Delegas y las cosas
no pasan?

¿Quieres más orden?

¿Quieres preparar tu negocio
para franquiciarlo?

¿Quieres hacer crecer
tu negocio y no sabes cómo?

¿Entre tus socios y directivos
no comparten una visión
unificada del negocio?



¡En EMyth
podemos ayudarte!



info@e-myth.com.mx



Emyth en Español
Coaching de
Negocios



@Emyth_Spanish



(55) 2452 9292

Somos pioneros y líderes mundiales en programas de Coaching remoto para PYMEs con más de treinta años de experiencia. A través de nuestro probado programa de coaching EMyth Mastery Impact! obtendrás las herramientas y el apoyo necesarios para que puedas profesionalizar y hacer crecer tu negocio.

¿Cómo podemos ayudarte?

El coaching empresarial le dará el enfoque necesario para enfrentar las situaciones importantes para su vida y su empresa convirtiendo su empresa en un activo. Es aquí dónde toma relevancia el ser pioneros en el coaching empresarial y contar con la aportación del Gurú #1 en el mundo para las Pequeñas y medianas empresas, Michael Gerber quien creó nuestra metodología y ella ha sido nutrida por más de 60, 000 empresas en el mundo, aplicada de manera exitosa permitiendo un desarrollo integral en las áreas básicas del negocio, con nuestro modelo único patentado de los 7 centros de atención gerencial.

Obtiene:

- Una visión clara de su negocio.
- Una perspectiva más estratégica de su negocio.
- Mejora radical del desempeño de su negocio.
- Procesos que corrigen las frustraciones de su negocio.
- Mayor eficiencia y eficacia de sus colaboradores.
- Una nueva sensación de equilibrio y satisfacción entre su vida personal y profesional, esto mediante una libertad personal y financiera.

¡INVIERTE EN UNA FRANQUICIA
LÍDER EN SU MERCADO!

¡Mega Spa, una decisión de éxito!

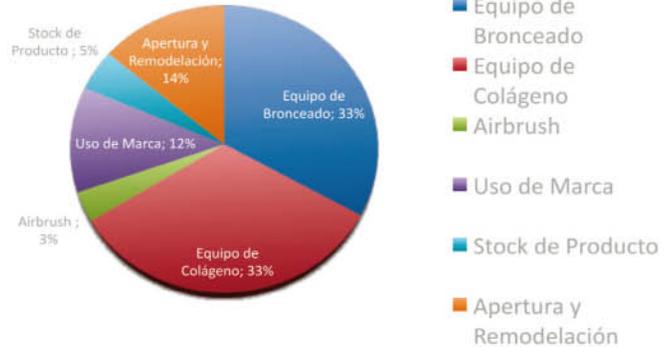
Cada vez más personas descubren los beneficios y ventajas de verse y sentirse bien. El segmento del cuidado de la piel y la apariencia crece a pasos agigantados e invertir en este sector representa una gran oportunidad.

Mega Spa es líder en el mercado de camas de bronceado, colágeno, flotario y está al tanto del surgimiento de nuevas tecnologías que generen beneficios a la belleza de hombres y mujeres, siempre con una visión empresarial de crecimiento garantizado.

MegaSpa, en constante crecimiento

Durante 11 años hemos logrado tener presencia en la Ciudad de México, Guadalajara, Edo. De México y nuestro plan de expansión tiene la meta de crecer un 20% este 2013...

Inversión total \$1, 259, 920



¡Nuestra experiencia en el sector y nuestras alianzas estratégicas con socios y proveedores que ofrecen calidad en sus productos, nos garantizan esa meta.

¡Acércate con nosotros!

Convéncete por ti mismo, conoce nuestro plan negocios y todas las posibilidades de desarrollo que MegaSpa tiene para sus franquiciarios.



¡TE ESPERAMOS!

www.megaSpashowroom.mx
52 11 55 32 corporativo@megaspashowroom.mx



megaspa méxico
[@megaspamexico](https://www.facebook.com/megaspamexico)