



Responsabilidad

social empresarial: un acercamiento a Femsa Monterrey



La responsabilidad social empresarial (RSE) es un tema con diversos puntos aún por consensuar. Esto ocasiona que su interpretación varíe en cada país e incluso en cada empresa. Siendo esta institución un ente de tan elevada influencia económica y social desde hace más de dos siglos, es indispensable que se aclare el alcance de un concepto que, desde tiempos recientes, juega el papel de mediador entre el actuar empresarial y el interés social.

* eemiliano.sanchez@gmail.com

Una de las dificultades para su aplicación es que la RSE tiene ante todo un carácter ético, es decir, no existen mecanismos para exigir un comportamiento socialmente responsable por medio de la ley. Por esta razón, la adopción de la RSE queda a expensas de la empresa, que responde únicamente a presiones comerciales, de competencia global o sociales, relacionadas directamente con el beneficio económico que obtiene.

Lo que el siglo XXI ha dado en materia de responsabilidad social empresarial corresponde a la consecución de la tendencia surgida en la última década del siglo anterior: la institucionalización del buen actuar de la empresa ciudadana. Iniciativas de alcance global como



el Pacto Mundial de Naciones Unidas, el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible o el *Global Reporting Initiative*, dejan claro que la responsabilidad social de la empresa es una realidad que ha ganado la batalla en el campo de las ideas. Sin embargo, las consecuencias del actuar empresarial, en materia laboral, ecológica, económica y social, demuestran que estas iniciativas siguen siendo insuficientes para llenar el vacío que la actividad empresarial trae consigo. De igual modo, el carácter ético o voluntario de estas iniciativas tiene como resultado que cada institución adopte la parte del cuadro que le es costeable asumir.

En el presente texto veremos de manera breve qué es la responsabilidad social empresarial, así como uno de sus enfoques más vigentes, y haremos también una pequeña introducción al estudio de caso desarrollado en el trabajo del que este artículo se desprende: el caso de Femsa en Monterrey.

Qué es la responsabilidad social empresarial

En una amplia discusión sobre la definición del concepto de responsabilidad social de la empresa, diversos autores coinciden en que implica un costo ajeno al de sus actividades esenciales, que la voluntad de asumirla surge dentro de la organización, que es ajena a las exigencias legales y a las regulaciones gubernamentales que la rigen y que va de la mano con la voluntad de generar un bien social, tanto en sus empleados como en la comunidad o entorno en el que se desarrolla la empresa.

Las implicaciones van más allá: la RSE plantea un compromiso de la empresa como protagonista en la lu-

FEMSA

cha por mejorar la sociedad en que vivimos; por eso, el papel que debe tomar, según el concepto, es el de destinar una parte de sus recursos —no sólo económicos— para solucionar problemas y desafíos que enfrentan las sociedades actuales. Esto se realiza en conjunto con los integrantes de la organización, sus familias y la comunidad en general, con el fin de procurar una mayor estabilidad social y minimizar los impactos adversos que su actividad económica trae consigo.

Una de las primeras definiciones del concepto se le adjudica a Kenneth Andrews en su obra de 1958, *Ética en la práctica. Dirigiendo la corporación moral*.¹ Andrews decía que la RSE significaba la voluntaria restricción de una parte de la maximización de los beneficios, la sensibilidad a los costes sociales de la actividad económica y a la oportunidad de afrontar el poder societario a objetivos que son posibles, pero a veces menos atractivos económicamente, que deseables socialmente.

Crear valor compartido: la propuesta de Porter y Kramer

Uno de los planteamientos más vigentes y elaborados en términos de RSE es el que Michel Porter y Mark Kramer desarrollan en su obra *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. Los autores comenzaron a trabajar el concepto de “crear valor” en 1999, y siguieron desarrollándolo hasta llegar a su última etapa en 2011. En su propuesta, se agrega valor cuando los beneficios sociales de las actividades de RSE realizadas por una empresa van más allá que el mero poder de compra de la suma invertida.² Actualmente, la idea de crear valor compartido constituye un punto de referencia para numerosas empresas y organizaciones no gubernamentales a nivel mundial.

La propuesta es una RSE estratégica, que implica lograr una relación simbiótica entre empresa y *stakeholders* (cada uno de los grupos afectados por la actividad de la firma; desde empleados hasta la sociedad en general, pasando por clientes, proveedores y comunidad local) en la que se crea “valor compartido” al invertir en aspectos sociales del contexto que refuerzan la competitividad de la compañía. En esta dinámica, el éxito de la empresa y el éxito de la comunidad se refuerzan mutuamente.

Para lograr lo anterior, es necesaria una congruencia entre progreso societal y la cadena de producción de la empresa (la cual según Porter y Kramer,² abarca desde la infraestructura corporativo-financiera, el manejo de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones, hasta la logística interna, externa, la operación, las ventas y publicidad, y el servicio posventa), desechando cualquier intento por reducir los costos a corto plazo, uno de los errores más comunes del capitalismo actual. Una RSE estratégica implica realinear las operaciones con base en una estrategia enfocada en problemas sociales que la empresa, por sus fortalezas únicas, puede resolver mejor. Parte de esta estrategia es el mejorar habilidades, tecnología e infraestructura de las que la empresa depende, y aumentar la demanda en un sector especializado en el que la empresa es fuerte; todo con un enfoque social. De esta manera, cada compañía encuentra su modo particular de crear valor. Los autores hablan de ello como crear un círculo virtuoso, en el que se apoyan las causas correctas de los modos correctos, conectando el “dar” a mejorar el potencial competitivo de la empresa a largo

plazo. Bajo esta perspectiva, una RSE desconectada de los negocios esconde las verdaderas capacidades de las empresas para beneficiar a la sociedad.²⁻⁴

Femsa: acciones con valor

Tal es el caso de Femsa (antes Cervecería Cuauhtémoc), una empresa que aprendió temprano que el “dar” trae beneficios mayores a sus costos, y desarrolló prácticas de protección a sus trabajadores que con el tiempo se convirtieron en sello y tradición regiomontana. Desde su origen, el eslogan de la responsabilidad social de Femsa ha sido “Acciones con valor”; y en su versión más actual, la empresa habla de la “creación simultánea de valor” (económico, social y medioambiental), una traducción casi directa del concepto de Porter y Kramer.

Con un pensamiento afín al de los autores, Femsa se acerca a las comunidades en que tiene operaciones y busca mejorarlas mediante programas de intervención ligados al progreso social. Dichas mejoras fortalecen económicamente a las comunidades y, por ende, al mercado de Femsa y su reputación local, y proveen una mejor fuerza de trabajo. Tal como lo dicen Porter y Kramer: una comunidad, al tener sus necesidades cubiertas, aumenta sus aspiraciones y expectativas.⁴

Más aún, cuando la empresa invierte en plantas recicladoras, eficiencia energética y uso de energías reno-



vables, en reabastecer y conservar fuentes naturales de agua, en mejorar su procesos de transporte y distribución,⁵ o en plantas tratadoras de agua y su distribución a comunidades marginales,⁵ está creando valor simultáneo al invertir en recursos que conforman sus materias primas, reducen sus costos y a su vez ayudan al medio ambiente y las comunidades locales.

Lo mismo ocurre cuando la inversión se hace en mejorar las condiciones laborales de la fuerza de trabajo de Femsa. La empresa crea de este modo una relación simbiótica con sus *stakeholders*; pues, al mantener a su fuerza de trabajo atendida y con sus necesidades satisfechas, asegura su productividad y su lealtad, y refuerza así su propia competitividad.

Tal como nos comentan dentro del corporativo, la responsabilidad social de Femsa descansa en dos ejes: los colaboradores y la comunidad. La RSE en esta empresa se percibe como un “valor transversal” que se hace evidente en una cultura, valores y filosofía que se enfocan en el respeto a la persona y a la comunidad, y son parte del ambiente laboral. La contraparte material de esta cultura hacia los empleados y sus familias se traduce en servicios médicos y de salud, educación, recreación y vivienda. A esta política se le conoce como “desarrollo social hacia el interior”.

Pese a esta filosofía y valores “transversales” en la compañía, un acercamiento a las condiciones en que se trabaja en Oxxo, cadena de tiendas de comercio al detalle perteneciente a Femsa Comercio, nos permitió observar un distanciamiento de aquel modelo discursivo. Parte de este distanciamiento encuentra su justificación en el modelo bajo el que opera el negocio; un modelo que permite a la empresa deslindarse de una parte significativa de quienes operan las tiendas, y un significativo

punto de quiebre en la responsabilidad social de Femsa.

En nuestra obra completa, titulada *Responsabilidad social empresarial, el caso de Femsa en Monterrey*, analizamos a profundidad los mencionados puntos de quiebre entre una propuesta que en teoría busca crear valor simultáneo para empresa y sociedad, y una política de negocios que tiene como fin último el generar dividendos reduciendo costos de operación. Los invitamos a leerla.

Referencias

1. Mullerat, R. (2007). En buena compañía: La responsabilidad social de las empresas. Random House Mondadori, S.A. de C.V. México D.F.
2. Porter, M. y Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard Business Review*, 77(6), 121-30, 216. Recuperado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10662001>
3. Porter, M. y Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 5-16. Recuperado de http://www.expert2business.com/itsion/Porter_HBR_Corporate_philanthropy.pdf
4. Porter, M. y Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, (Diciembre). Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Strategy+&+society:+The+Link+Between+Competitive+Advantage+and+Corporate+Social+Responsibility#0>
5. Femsa (2012). Informe de sostenibilidad.
6. Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, (enero-febrero). Recuperado de <http://unm2020.unm.edu/knowledgebase/university-leadership-and-governance/11-porter-creating-shared-value-ss-highlights.pdf>

