



Entrevista a Juan Romero Presidente de CEMEX México

Por Klaus Gérman Phinder

CEMEX, fundada en el año 1906 ha pasado de ser un competidor local a ser un líder mundial en la industria cementera. CEMEX es un ejemplo para los empresarios mexicanos con un modelo de negocio muy exitoso. En este contexto nos gustaría saber un poco de la iniciativa conjunta con el Tecnológico de Monterrey, empresarse.com, que ya que ha capacitado a profesionistas y a cerca de 7,000 PyMEs. ¿Qué impacto se ha observado en las empresas capacitadas?

En CEMEX trabajamos constantemente para el fortalecimiento de nuestra cadena de valor con miras a incluir en nuestro proceso a un número cada vez mayor de pequeñas y medianas empresas, más allá de su función básica. Para ello, junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y la Universidad Virtual del Tec de Monterrey lanzamos el sitio web empresarse.com, una plataforma de aprendizaje y capacitación, en la que los clientes, proveedores y dueños de PyMEs pueden documentarse sobre temas útiles para su desarrollo integral. Ahí se les apoya en su gestión administrativa, con una visión de responsabilidad social que genera valor económico, ambiental y social. De esta manera enriquecemos sus procedimientos y fortalecemos las prácticas conjuntas que llevamos a cabo.

Durante el 2012 empresarse.com tuvo más de 15,000 visitas. El desarrollo del portal recibió el reconocimiento Mejores Prácticas de RSE, del Cemefi y AliaRSE, en la categoría Cadena de Valor

CEMEX, junto con la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, y aliados estratégicos como IBM –con el SME Toolkit– y el BID, con la Guía de aplicación de RSE para PyMEs ofrecen múltiples opciones dirigidas a las PyMEs. Este SME Toolkit es una plataforma tecnológica que contiene una amplia gama de herramientas para mejorar la gestión mediante la utilización de contenidos y aplicaciones de software destinados a permitir a los propietarios y gerentes de PyMEs a mejorar sus prácticas de gestión.

Por ejemplo, en el portal se ofrece el diplomado en Responsabilidad Social, cuya duración es de 6 meses, y que en 2012 contó con más de 5 mil 200 participantes. El año pasado se trabajó también con un grupo piloto en el curso Gestión Responsable para PyMEs; se ofreció la Guía para la Implementación de Medidas de Responsabilidad Social y Ambiental, y se proporcionó una herramienta de autodiagnóstico para la gestión responsable de las PyMEs.

Como una forma de transmitir nuestro enfoque en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial

(RSE) a nuestra cadena de valor, durante el año, dentro de los concursos de proveeduría se estableció un compromiso con los posibles proveedores de entrar a empresarse.com y realizar el autodiagnóstico. El objetivo para 2013 es aplicar esta política a la totalidad de los concursos –incluso los locales–, como una forma de asegurar la sensibilidad de los candidatos en temas de responsabilidad social.

CEMEX ha demostrado a lo largo de los años su compromiso con la educación. Uno de los incentivos más importantes que pueden tener los estudiantes y los académicos es el ver que sus proyectos tienen apoyo y sobre todo que tendrán una aplicación real. ¿Qué proyectos interesantes han surgido de la Cátedra CEMEX?

En CEMEX creemos en el trabajo conjunto y esta alianza con el Tecnológico de Monterrey permite alcanzar soluciones conjuntas a problemas complejos e interdependientes que difícilmente un sólo actor podría resolver individualmente. Con el Centro CEMEX-Tecnológico de Monterrey para el Desarrollo de Comunidades Sostenibles impulsamos la participación multisectorial con el enfoque de generar acciones como la transferencia de conocimiento, dotar de herramientas y favorecer la construcción de capacidades y habilidades entre los miembros de las comunidades. Los proyectos son resultado del trabajo conjunto entre las mismas comunidades, las empresas, la academia, el gobierno y otras instancias.

Desde su fundación en 2010, las cuatro principales acciones que desarrollamos son: la Cátedra de Desarrollo de Comunidades Sostenibles, el Premio CEMEX-TEC, los Programas de Transferencia de Conocimiento y los Proyectos multisectoriales.

En específico, el proyecto de Cátedra de Desarrollo de comunidades sostenibles genera soluciones viables y replicables a través de la investigación aplicable para el desarrollo de las comunidades, enriqueciendo el modelo con la experiencia en campo. La Cátedra está conformada por un equipo multidisciplinario que genera investigación aplicada e interdisciplinaria en las áreas de bienestar social, mejoramiento ambiental, ética, participación ciudadana, infraestructura, vivienda y política pública para el desarrollo económico local. Este grupo desarrolló un Modelo de Intervención, cuya metodología fomenta el fortalecimiento de las capacidades locales mediante la identificación de los factores que inducen un proceso de desarrollo de cada localidad y su región. El modelo se materializa en un proyecto colectivo de desarrollo sostenible a largo plazo que pueda detonar proyectos productivos y de mejora en un marco de participación comunitaria.

El primer caso de estudio se realiza en Magdalena Peñasco, Oaxaca, y actualmente ya estamos trabajando en la fase de implementación de las propuestas.

Para CEMEX es importante ser un buen vecino en las comunidades en las que opera. Un ejemplo claro son sus iniciativas de Negocios Inclusivos. ¿Qué impactos se han observado en las comunidades beneficiadas? ¿Cuáles son las lecciones más significativas?

Buscamos ser el vecino por elección y una forma de lograrlo es fortaleciendo nuestras comunidades. Es por esto que nuestros programas sociales están basados en la inclusión, con la que se crea un círculo virtuoso en donde cada parte asume su rol de coparticipación. De esta manera, buscamos cambiar estructuras

de trabajo para crear una nueva manera de participar con las comunidades, en donde las incluyamos como parte fundamental en la estrategia, y a la vez, como destinatarias de sus resultados. Es así que hemos desarrollado modelos de negocios inclusivos dirigidos a la población más vulnerable para impulsar su desarrollo y competencias.

Un claro ejemplo de estos negocios inclusivos es el Programa Integral de Autoconstrucción Asistida (PIAC) con el que se impulsa la colaboración entre diversos actores para acompañar a las familias en su proceso de autoconstrucción a través de cuatro componentes: Los Centros Productivos de Autoempleo (CPA), donde las comunidades participan activamente en la construcción y mejora de sus viviendas; Construyapoyo, que facilita los recursos para la construcción; asesoría técnica y capacitación; e intervenciones psicoeducativas, que fortalecen las relaciones familiares al interior de la vivienda y en las comunidades. Actualmente contamos con 74 CPAs en todo el país y más de 58,000 familias han resultado beneficiadas.

Este tipo de programas nos permite promover el desarrollo de base a través del empoderamiento de las comunidades y fortaleciendo las capacidades de sus miembros para que se conviertan en verdaderos agentes de cambio, en ciudadanos comprometidos.

Gracias a esta plataforma integral ayudamos a construir vivienda e infraestructura comunitaria, como un paso importante al derecho de tener un nivel de vida digna y adecuada que permita la inclusión social y el bienestar familiar.

Otro ejemplo de proyectos de alto impacto en las comunidades es el de Franquicia Social que inició en 2012, con el apoyo de la Secretaría de Economía y la Asociación Mexicana de Franquicias. Este modelo otorga a empresas familiares la oportunidad de ofrecer productos y servicios al segmento de la autoconstrucción, infraestructura comunitaria y ecotecnias. Al igual que PIAC, impulsa el desarrollo de base, la transmisión de valores fundamentales para la convivencia y el empoderamiento de la persona.

De esta manera se promueve la colaboración entre comunidades, empresas e instituciones educativas a fin de combatir la pobreza, dando la oportunidad a familias con ingresos inferiores a tres salarios mínimos, de producir materiales básicos para la construcción o ampliación de sus viviendas, así como vender a sus comunidades los materiales básicos de construcción producidos. Lo que se pretende lograr es la creación de pequeñas empresas familiares que tengan aportaciones activas para sus comunidades, así como la creación de un perfil de una familia activa y trabajadora.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) otorgó a CEMEX la Mención Especial a la Responsabilidad Social Corporativa del Premio Mérito al Desarrollo Regional de América Latina y el Caribe Juscelino Kubitschek. A partir de esta distinción ¿cómo se ha fortalecido la estrategia de medición de sus programas sociales?

Desde 2006 hasta la fecha, CEMEX ha participado activamente en el desarrollo de la Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social, como experto en el grupo de interés de la Industria en México. De hecho, CEMEX es la primera y única empresa mexicana que ha invertido recursos humanos y económicos para la creación y difusión de dicha guía.

ISO 26000 es una guía para la implementación de la responsabilidad social en cualquier tipo de organización. No es un modelo de gestión y no es certificable, pero sí propicia la mejora continua y la comparación con las mejores prácticas globales. El aplicarla nos ha permitido tener una mejor fotografía de en dónde estamos y hacia dónde queremos dirigir nuestras acciones.

Aun y cuando la Guía fue publicada en 2010, seguimos comprometidos con su difusión y correcto uso, ya que la normalización es un claro ejemplo de un espacio de diálogo inédito entre sectores que requiere de participación multidisciplinaria y transversal.

En este año, en alianza con Red Puentes México, iniciamos un proceso de diagnóstico interno basado en las expectativas contenidas en la Guía, lo que nos convirtió en la primera empresa mexicana en aplicar dicha herramienta. El diagnóstico incluyó las expectativas de los principios de responsabilidad social y las materias fundamentales establecidas en la Guía ISO 26000.

De manera paralela, impartimos cinco talleres en las ciudades de México, Hermosillo, Monterrey y Nuevo Laredo, con una participación de más de 120 personas. Continuamos formando parte de *Post Publication Organization* (PPO), organismo encargado del seguimiento de la Guía.

CEMEX tiene programas sociales en alianza con gobiernos, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y empresas. Ejemplos relevantes son “CEMEX Cerca de Ti” y lo Centros Productivos de Autoempleo. ¿Qué consejos pueden dar a otras empresas para lograr proyectos intersectoriales exitosos?

En CEMEX la responsabilidad social es una forma de ser y hacer negocio. Desarrollamos proyectos con el objetivo de impactar positivamente en las comunidades, ejemplos de esto son nuestros programas para lograr el empoderamiento de mujeres y jóvenes, el trabajo que se hace para la integración, difusión y aplicación del ISO 26000 con el fin de contar con una herramienta de autodiagnóstico en materia de RSE, los proyectos dirigidos a integrar a la cadena de valor y negocios inclusivos como PIAC.

Para conseguir lograr este impacto positivo, potencializamos alianzas público-privadas que permitan manejar los problemas aprovechando la experiencia de cada una de las partes y empoderando a las comunidades para lograr, en nuestro caso, que las familias tengan acceso a una vivienda digna, que se adapte a sus necesidades y que en muchas ocasiones es un peldaño para romper ciclos de pobreza y violencia. Con nuestras iniciativas ya hemos logrado que más de 5.6 millones de mexicanos transformen positivamente su calidad de vida, y disfruten de un mayor bienestar y mejores expectativas de progreso.

Para CEMEX esto es sólo el inicio, pues queremos que nuestras iniciativas sustentables inspiren a otros a lograr la transformación de la sociedad para que cada día sea más participativa y solidaria, y así podamos a construir un mejor futuro para todos.

El reto es pues identificar los problemas sociales que se pueden atender a través del *core business* de la empresa. En suma, la responsabilidad social debe ser intrínseca al negocio, y no ajena a éste. Además, las empresas tienen que dejar de ver sus iniciativas filantrópicas como ajenas al proceso de gestión. La responsabilidad

social corporativa debe formar parte integral de las estrategias de negocio y planeación.

Mirando a la compañía hacia adentro CEMEX en su programa LEGACY ha fijado una meta de cero incidentes. ¿Cómo se han modificado los diseños para que las Operaciones sean seguras y eficientes?

En CEMEX la seguridad y la salud de nuestro personal y de toda persona con quien interactuamos es nuestra máxima prioridad, por eso tenemos implementados programas para evaluar los riesgos potenciales en nuestras operaciones y aplicar controles que los eliminen o minimicen cuando sea necesario.

Tenemos muchos ejemplos de cambios en nuestros procesos y equipos para hacerlos más seguros, algunos de estos son:

- Mejoras en nuestros camiones revolventes de concreto, instalando protecciones para peatones y ciclistas.
- Instalación de sistemas de geoposicionamiento en todos nuestros vehículos, lo que nos permite asegurar el cumplimiento de la leyes de tránsito.
- Eliminación de carga manual de materiales en nuestras diferentes operaciones mediante el uso de herramientas y equipos de carga.
- Instalación de guardas y protecciones para equipos y áreas de trabajo, así como para pasos peatonales.
- Implementación de herramientas de manejo de tubería de bombeo de concreto, eliminando el manejo manual de las mismas.
- Sistemas de seguridad en máquinas dobladoras de castillos, que eliminan el riesgo de atrapamiento de dedos del operador.
- Uso de herramientas de trabajo de fibra de vidrio en trabajos en calles y vialidades donde existan riesgos eléctricos.
- Sistemas de enlonado en camiones de carga que eliminan la necesidad de subirse a la caja del vehículo.

Los programas de identificación y evaluación de riesgos son aplicados de manera constante, con un enfoque de mejora continua y de disminución de riesgos en nuestras operaciones

En cuanto a CEMEX y cambio climático CEMEX tiene como objetivo el uso de un 35 % de combustibles alternos para el 2015, sin duda es el compromiso más ambicioso del sector. ¿Cómo se ha gestionado la exitosa relación de CEMEX con el parque eólico EURUS?

Nuestro compromiso con la sociedad nos impulsó desde hace más de 20 años a incluir, desarrollar y gestionar iniciativas que nos permitan reducir cada vez más la huella ambiental.

Definitivamente consideramos nuestra vinculación con el medio ambiente como un factor determinante en la sostenibilidad de la empresa. De hecho, en nuestro Modelo de Sustentabilidad uno de los ejes centrales es la “Gestión de la huella ambiental”, pues nos esforzamos por minimizar los impactos ambientales de nuestras operaciones.

En este sentido, identificamos y medimos cuidadosamente estos impactos con la finalidad de poder reducir continuamente nuestra huella al nivel más bajo posible que sea, tanto técnica como económicamente viable.

Concretamente realizamos acciones en tres vertientes que nos han reportado resultados favorables. La primera es la utilización de energía renovable, participamos en proyectos de energía eólica, hidroeléctrica y energía a partir de desechos para reducir las emisiones de CO₂. El parque eólico Eurús, en el estado de Oaxaca, cubre cerca de 29.1 % de nuestras necesidades de electricidad en México y actualmente provee la energía para nuestras oficinas centrales en Monterrey con lo que evitamos también la emisión de 581 mil toneladas de CO₂ a la atmósfera.

La segunda es el desarrollo de la herramienta de medición de huella de carbono, que es la primera en su clase dentro de la industria y nos permite determinar las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) relacionadas con todos nuestros procesos involucrados en la producción de cemento, concreto y agregados. Ha sido implementada en todas las plantas de cemento y agregados, así como las operaciones fijas de concretos en México. El uso de combustibles alternos sustituye una parte de nuestros combustibles derivados del petróleo, con importantes ventajas, entre las que se cuenta el que alargan la vida de los yacimientos de combustibles fósiles, cuentan con menor factor de emisión de CO₂ que los combustibles fósiles y de esta manera mitigan la emisión de gases de efecto invernadero, y se evita un problema de confinamiento de residuos al ser co-procesados de una manera ambientalmente amigable.

La tercera son los viveros y microviveros CEMEX en los que promovemos una cultura ambiental en nuestras operaciones y en las comunidades en las que tenemos presencia, al ofrecer talleres de capacitación y sensibilización ambiental en niños, jóvenes y adultos. Asimismo, con la producción de los viveros y microviveros CEMEX contribuimos a mejorar espacios públicos, escolares y de nuestras propias operaciones al realizar reforestaciones, en conjunto con comunidades, organizaciones de la sociedad civil y autoridades. Nuestros 13 viveros y 8 microviveros en México producen anualmente cerca de 600 mil plantas, de las cuales el 25 % se dona para reforestación.



Adicionalmente son nuestros compromisos y metas ambientales:

COMPROMISOS Y METAS PARA REDUCIR LA HUELLA AMBIENTAL		
Indicadores claves de desempeño	Objetivo para el 2015	Avance a 2012
Reducción de emisiones de CO ₂ por tonelada de producto	Alcanzar el 25 % de reducción y hasta 602 kg CO ₂ /t de cemento	Nuestras emisiones específicas <i>net</i> por toneladas de producto están a 3 % de la meta
Utilización de combustibles alternos (incluye FIRSU)	Pasar del 15 % de utilización hasta alcanzar el 35%	Alcanzamos un 17.7 %
Uso de materias primas alternas	Llegar a un 18 % de sustitución prima natural	El 7.5 % de nuestras materias primas es de naturaleza alterna
Reto del agua	Mantenernos como empresa líder mundial en uso eficiente de agua	<ul style="list-style-type: none"> Mantenemos un bajo consumo de agua a nivel internacional, y todas nuestras operaciones de cemento y fijas de concreto cuentan con sistemas de reciclaje de agua Nos mantenemos como empresa líder mundial en uso eficiente de agua
Compromiso de energías alternas	Lograr 25 % de energía proveniente de fuentes alternas y renovables	29.1 % de nuestra energía eléctrica en plantas de cemento proviene de granjas eólicas (fuentes renovables)
Compromiso de gestión de residuos	Disminuir nuestra generación de desechos e incrementar apoyos para dar una solución ambientalmente amigable a los desechos que generan la sociedad y otras industrias	Incrementamos el coprocesamiento de residuos para uso como combustible alterno y como materia prima alterna, pasando de 851 mil 100 toneladas en 2011, a un millón 59 mil 381 toneladas en 2012
Compromiso de biodiversidad	Mantener un incremento continuo en la restauración de canteras; ampliar nuestra relación con instituciones externas líderes en el tema	<ul style="list-style-type: none"> Nuestros programas de rehabilitación de canteras se incrementaron un 14 % Trabajamos en proyectos sobre temas de biodiversidad, en conjunto con ProNatura y Birdlife International

En 2012 CEMEX logró la acreditación de Naciones Unidas sobre el cambio Climático (UNFCC), ¿qué significa esto en el posicionamiento de CEMEX como empresa mundial? Sabemos que el cambio climático representa un gran reto para el mundo, al mismo tiempo que oportunidades de mejora en nuestros productos y la manera en que éstos son utilizados. Por lo tanto, hemos desarrollado la Herramienta de Medición de Huella de Carbono, de la cual somos pioneros, que nos permite medir las emisiones de gases de efecto invernadero relacionadas con todos nuestros productos de cemento, concreto



y agregados. Igualmente, incrementamos el uso de combustibles alternos, con menor factor de emisión que los combustibles tradicionales derivados del petróleo e innovamos en el uso de materias primas de nuestros productos, para maximizar su aprovechamiento en su producción y ciclo de vida.

Contamos con 8 proyectos MDL de combustibles alternos ante el Protocolo de Kyoto, ya validados por la UNFCCC de la ONU, todos ellos enfocados a la reducción de gases de efecto invernadero mediante el uso de combustibles alternos que sustituyan combustibles primarios derivados del petróleo. Dichos proyectos corresponden a:

- Planta Atotonilco
- Planta Mérida
- Planta Huichapan
- Planta Tamuín
- Planta Tepeaca
- Planta Valles
- Planta Yaqui
- Planta Zapotiltic

CEMEX ha recibido muchos premios en el ámbito de Cadena de Valor. ¿Puede compartir grosso modo una buena práctica replicable para PyMEs?

Dentro de Empresarse.com lanzamos en alianza con el ITESM, IBM e IFC (Corporación Financiera Internacional por sus siglas en inglés) el Taller SME Toolkit).

El SME Toolkit es una plataforma tecnológica que contiene una amplia gama de herramientas para mejorar la gestión mediante la utilización de contenidos y aplicaciones de software destinados a permitir a los propietarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas a mejorar sus prácticas de gestión. Esta plataforma apoya a las empresas a iniciar, financiar y hacer crecer sus negocios mediante la utilización de la caja de herramientas.

El objetivo del taller es formar y fortalecer empresas en el diseño de una guía que ayude al empresario a la preparación y mantenimiento de un plan de negocios. En septiembre de 2013, un grupo de 25 PyMEs proveedores y clientes de CEMEX participaron en el taller piloto en Monterrey y durante 2014 se replicará este modelo en otras ciudades, aprovechando el alcance de la Universidad Virtual del ITESM para impartir estos talleres en línea de un día.●