

Manuel Gómez Peña

liderazgo verde hecho en México

Por Alejandra Aguilar

Desde que Manuel, a sus 34 años, ingresó a Walmart de México como director de Planeación Estratégica su desempeño se perfiló hacia la búsqueda constante de crecimiento con innovación y visión de largo plazo. Corría el año 2004. Luego llegaría a ser director de Nuevos Negocios y, en 2010, director de Sustentabilidad y Energía de la cadena en México y Centroamérica, mismo año en que se fusionaron ambas filiales.

Diez años después de su ingreso a la compañía, fue nombrado vicepresidente de Sustentabilidad de Walmart a nivel global, para liderar los esfuerzos en esa área estratégica en los 27 países donde el minorista estadounidense tiene presencia.

En febrero pasado asumió el cargo que despachará desde la oficina matriz de la multinacional, ubicada en Bentonville, Arkansas.

Días antes de irse, Manuel Gómez Peña conversó con la revista **GANAR-GANAR** acerca de este nuevo reto. Sobre un escritorio despejado descansa su computadora; alrededor, en el piso y la mesa circular que seguro fue escenario de numerosas juntas con su equipo, cajas de cartón.

Recita como de memoria lo logrado en sustentabilidad durante su dirección, aunque junto tiene una hoja con datos de respaldo. Confía en el equipo que deja y en la continuidad del trabajo. Tiene claros los objetivos que perseguirá en su nuevo encargo y los pies sobre la tierra respecto de lo que puede lograr.

Comparte lecciones y retos aprendidos en sus cuatro años al frente de la Dirección de Sustentabilidad de la empresa –primer empleador privado de México– y cómo impactaron en su desempeño asuntos como regulación y desarrollo económico.

Se va con la experiencia que le dejó liderar un área estratégica en momentos de crisis, cuando Walmart atravesó por el escándalo de los sobornos en 2012, tema que considera “de corto plazo”, “no relevante para el cliente” y el único sobre el que se niega a profundizar porque, dice, no es la persona indicada para ello.

GANAR-GANAR: ¿Cómo entiende Manuel Gómez Peña la sustentabilidad?

Manuel Gómez Peña: Como una serie de acciones encaminadas a permitir que tengas una permanencia en el largo plazo. Cualquier empresa u organización con esa visión debe tomar acciones en favor del medio ambiente y de la comunidad donde se desempeña para asegurar que su impacto es positivo más allá de su negocio central.

¿Qué logros en sustentabilidad dejas en Walmart de México?

Hay avances importantes en energía renovable, a principios de 2010 sólo había dos tiendas que operaban en una proporción con energía renovable, ahora mil 330 tiendas en el país abastecen 80% de su consumo vía energía renovable. Otro logro es la inversión constante en tecnologías amigables para el medio ambiente; el año pasado sumaron 500 millones de pesos adicionales a lo destinado para el ciclo regular de aperturas de sucursales, es decir, que el recurso se utilizó para incorporar nuevas tecnologías a tiendas existentes. Actualmente, las tiendas que abrimos son 30% más eficientes en el uso de energía que las que abrimos hace siete años. Las tecnologías eficientes también





***La regulación en México tiene su complejidad* por las diferencias que hay a nivel municipal, estatal y nacional. El reto en el país es homologar las legislaciones con una perspectiva nacional en lugar de que cada localidad tenga regulaciones específicas.**

nos permitieron ahorrar, entre 2010 y 2013, casi 2,200 millones de litros de agua, equivalentes al consumo anual de 10 mil hogares.

¿Qué lecciones te deja la dirección de un área de sustentabilidad en un país como México?

La importancia de afrontar los retos que exige la realidad de cada país. En México no se cuenta con infraestructura en reciclaje y reutilización de desechos; impulsar proyectos de ese tipo exige ajustarse a esa realidad. Voy a enfrentar diferencias importantes entre India y Sudáfrica, entre Inglaterra y Canadá, pero hay que impulsar con liderazgo e innovación cada uno de los mercados donde Walmart opera.

¿Confías en que se dará continuidad al trabajo realizado en México?

Hay un equipo sólido y el tema está cada vez más dentro de la agenda de negocios de la empresa. Ya no se requiere ir convenciendo pues hay un camino recorrido y gran parte del trabajo es ejecución y seguir adelante.

¿Cómo tocó tu desempeño la regulación en el país?

La regulación en México tiene su complejidad por las diferencias que hay a nivel municipal, estatal y nacional. El reto en el país es homologar las legislaciones con una perspectiva nacional en lugar de que cada localidad tenga regulaciones específicas. Sin embargo, una empresa que se diga sustentable no debe quedarse en el tema de la regulación, sino que ésta debe ser sólo una base y el impacto de la compañía debe llegar más allá.

En un área estratégica, como es la sustentabilidad, ¿qué impacto tuvo la crisis que vivieron en 2012, con los sobornos revelados?

Seguimos trabajando con mucho convencimiento de que lo que hacemos es lo correcto y de que podemos tener un impacto positivo en el medio ambiente, las comunidades y el país, independientemente de cualquier crisis.

Estando al frente de una dirección en contacto permanente con grupos de interés, como clientes y proveedores, ¿fue difícil mantener el trabajo con ellos?

No vimos que el tema fuera relevante para el cliente, no todos estaban al tanto. Con los proveedores seguimos trabajando, tanto con grandes como con pequeños; pudimos trabajar con el gobierno en programas de colaboración. Cuando hay valor en lo que haces y convicción de que esto tiene un impacto positivo, el trabajo se sostiene, pese a cualquier tema de corto plazo.

¿Qué balance haces de ese tema ahora que te vas a Estados Unidos, donde entiendo se lleva la investigación correspondiente?

No soy la persona indicada para responder eso. Me enfoco en temas de sustentabilidad ambiental, en eso vamos a seguir trabajando.

El tema del etiquetado de productos con información sobre la huella ecológica, ¿cómo va?

Es un tema que surgió del área internacional pero ya no vemos que camine en el corto plazo, no es viable hacer un etiquetado robusto, con información de la huella ambiental de los productos, que sea relevante para el cliente final. Uno de los grandes retos es seguir comunicando al consumidor el valor de lo que se produce y que pueda tomar mejores decisiones de compra dependiendo del valor de sustentabilidad que tengan los productos, pero ya no vemos que sea necesariamente a través de etiquetas, en Europa se

obtuvieron resultados mixtos, con poca relevancia para los clientes y enorme complejidad para hacer un etiquetado de forma robusta; no es la estrategia que funcione.

¿Qué presupuesto se tendrá ahora para liderar los esfuerzos globales de Walmart en sustentabilidad?

Es difícil dar una cifra porque, en muchos sentidos, los recursos para sustentabilidad ya no están aislados sino que se han integrado al negocio y resulta complicado separarlos. Hablamos de acciones que se llevan a cabo en las tiendas, programas de capacitación, proyectos de sustentabilidad, nuevas tecnologías, trabajos de consultoría. Se trata de una forma más correcta de negocio, pues es sustentable desde la planeación.

Como líder de grupos de trabajo internacionales en asuntos ambientales en Walmart de México, ¿dónde es más complicado trabajar estos temas, en países emergentes o en desarrollados?

Es diferente en cada caso. Los países desarrollados los abordan por presión externa, la sociedad civil es más activa y los consumidores exigentes; en emergentes viene más por iniciativas particulares, a veces por la alta competitividad, de manera general le entran al tema por hacer más eficiente el consumo de agua y energía, obtener ingresos por reciclar o reducir costos con la disminución del tamaño de los empaques. La motivación viene por razones diferentes pero es claro que los esfuerzos que se hacen en países emergentes son cada vez más relevantes.

¿Cuáles son tus primeros objetivos en tu nuevo cargo?

Ya hay una serie de objetivos planteados y mi labor es marcar el camino para alcanzar esas metas a mediano y largo plazos y ejecutarlo. El año pasado, Walmart lanzó su estrategia de Energía 2020, que compromete a reducir la intensidad en el uso de energía al menos 20% a nivel global para ese año. Está la meta de cero desechos, que consiste en dejar de generar desperdicios que terminen en tiraderos de basura, aunque para esa no hay fecha, se mantiene como aspiracional, me gustaría definir una meta intermedia en un plazo similar a 2020.

Según Manuel, Walmart puede hacer la diferencia en sustentabilidad. Su papel como la principal cadena minorista de Estados Unidos, con 2.2 millones de empleados en los países donde opera, 11 mil 100 tiendas distribuidas a nivel global y más de 100,000 proveedores, potencia esos esfuerzos a una escala que impacta en toda su cadena de valor y el medio ambiente, una escala que muy pocos pueden alcanzar, asegura.

Y tiene razón, su esfuerzo tendrá ahora un efecto multiplicador que traspasará decenas de fronteras. Y, confía, dejará bien parado a México. ●

