

Universidad del Rosario



Germán Jaramillo Salamanca

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE PEPSICO COLOMBIA EN EL AÑO 2013

Artículo de Investigación

Bogotá, Colombia

2015

Universidad del Rosario



Germán Jaramillo Salamanca

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE PEPSICO COLOMBIA EN EL AÑO 2013

Artículo de Investigación

Rafael Piñeros

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia.

2015

## **Resumen.**

En línea con el artículo de Descripción organizacional de Helm Bank, este artículo es un aporte investigativo adicional al Proyecto general de “*Descripción de las estructuras organizacionales de las áreas de Responsabilidad Social Empresarial*” del investigador Rafael Piñeros de la Universidad del Rosario.

Este artículo permite evaluar y entender la perspectiva desde el ángulo de una empresa multinacional que opera en casi todos los países del mundo en el sector de alimentos y bebidas, y que debe lograr adaptar su modelo de negocio y desarrollo sostenible de acuerdo al ambiente donde se desempeña, manteniendo unos lineamientos globales pero adaptados a las necesidades de las comunidades locales.

Resulta muy interesante identificar la importancia que para PepsiCo tiene la Responsabilidad Social y su evolución para asegurar unos rendimientos y una sostenibilidad en el largo plazo que permite a la compañía y a las comunidades donde opera seguir creciendo, crear valor compartido y obtener beneficios a lo largo del tiempo.

**Palabras Claves:** Estructura organizacional, Responsabilidad Social, Valor Compartido, Ciudadanía corporativa, Sostenibilidad y Estrategia.

**Abstract.**

Aligned with the Organizational Description of Helm Bank article, this article is an additional research contribution to the overall Project "Description of the organizational structures of the Social Responsibility Corporate areas" from the researcher Rafael Piñeros from Universidad del Rosario.

This article allows to evaluate and understand the perspective from a multinational Enterprise angle. PepsiCo operates in almost every country of the world, in the field of foods and drinks, that's why they need to adapt the business model as well as the sustainable growth and development according to the environment where it operates. PepsiCo must do this maintaining the global guidelines but adapting them to the needs of the local communities.

It is very interesting to identify the importance of the Social Responsibility to PepsiCo and as well the evolution of it to ensure high performance and sustainable growth in the long term that allows the company and the communities where it operates to keep growing and reaching benefits through the time.

**Key Words:** Organizational Structure, Social Responsibility, Shared Value, Corporate Citizenship, Sustainability and Strategy.

## Contenido

<b>1. Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Problema de investigación y método.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Contenido .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Una introducción de la empresa, su orientación hacia la sostenibilidad, sus proyectos actuales de Responsabilidad Social Empresarial y algunos resultados económicos. ....</b>	<b>14</b>
3.1.1 Introducción .....	14
3.1.2 El desempeño con Propósitos .....	15
3.1.3 Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial .....	16
3.1.4 Algunos resultados económicos.....	19
<b>3.2 Evolución del área.....</b>	<b>21</b>
<b>3.3 Plataforma estratégica .....</b>	<b>21</b>
3.3.1 Misión y Visión.....	21
3.3.2 Valores y Filosofía.....	22
3.3.3 Principios .....	23
<b>3.4 División del trabajo.....</b>	<b>26</b>
<b>3.5 Coordinación del trabajo .....</b>	<b>31</b>
<b>4. Conclusiones .....</b>	<b>37</b>
<b>5. Referencias.....</b>	<b>39</b>
<b>6. Glosario.....</b>	<b>41</b>

## 1. Introducción

En la actualidad los gobiernos y medios se encargan de responsabilizar a las empresas por los impactos sociales de sus actividades, generando publicidad positiva o negativa hacia una gran parte de público que se interesa por esto. Es así como la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en una prioridad para los líderes de negocio en el mundo. Así mismo la RSE más allá de ser una obligación puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva, oportunidades e innovación en la medida que las empresas orienten sus acciones alineadas con la visión y estrategia de su negocio central (Porter & Kramer, 2006). Es por esto que empresas como PepsiCo enfocan y dirigen su estrategia y su promesa de valor en términos del valor compartido derivado del desarrollo efectivo de la RSE:

Como compañía global de alimentos y bebidas, con un portafolio de marcas que sobresalen por su calidad y renombre como Tropicana, Quaker, Gatorade, Lays y Pepsi, por mencionar sólo algunas, seguiremos construyendo un portafolio con alimentos y bebidas saludables y deliciosos; encontrando formas innovadoras para reducir el uso de energía, agua y materiales de envases, y proporcionando un excelente equipo de trabajo para nuestros colaboradores. Además, respetamos, apoyamos y contribuimos al desarrollo de las comunidades donde operamos al contratar a personas de la localidad, crear oportunidades de productos pensados que reflejan los gustos locales y establecer alianzas con agricultores, gobiernos y organizaciones civiles locales. Porque un futuro más saludable para todos y para nuestro planeta significa un futuro más exitoso PepsiCo. Esta es nuestra promesa. (PepsiCo Colombia)

La importancia del “valor compartido”, reafirmada por Michael Porter en el Foro Mundial de Creación de valor compartido (CVC) 2013 en Cartagena, deriva de su funcionamiento como puente entre la empresa y la sociedad.

Según Michael Porter “El valor compartido es actualmente una estrategia de gestión empresarial para que las empresas creen valor empresarial medible, identificando y abordando problemas sociales que se relacionen con el negocio”. (Porter, 2013, p. 16)

Para Michael Porter cuando se intenta buscar una relación entre lo social y lo económico, al ser dos dimensiones diferentes ocurre una compensación, es decir, si se quiere mejorar económicamente se debe actuar socialmente y para mejorar socialmente se debe incurrir en costos económicos. Pero de esta forma las empresas no aportan valor “tratando” problemas sociales si no que lo reducen, llegando a lo extremo de lo social o al extremo de lo económico. Es así como surgió la idea de crear un puente que uniera los dos extremos, la creación de valor compartido. (Porter, 2013)

El pensamiento de PepsiCo es compatible con la definición de RS (Responsabilidad Social) de Michael Porter y cómo aporta la CVC al desempeño de la empresa. En este caso la RS es el paso inicial que cubre la parte legal de comportarse éticamente minimizando el daño que causan en las sociedades para poder operar sosteniblemente, y cuando se va más allá de reducir daños y se crea valor social, entonces se enfoca a la empresa a los problemas para los que el negocio se prepara. (Porter, 2013)

Adicionalmente la RS se relaciona con el posicionamiento estratégico y la eficacia operacional, que actualmente PepsiCo ya tiene cubierto y por lo cual busca ir más allá, busca la CVC añadiendo a la reducción del daño la creación de soluciones. Las soluciones en la CVC deben ser específicas de la naturaleza del negocio, como “la planta verde” y “la planta de pelado de plátanos”.

A diferencia del resto de las empresas que suelen hacer las mismas cosas, PepsiCo ha logrado responder a los problemas particulares del negocio respondiendo a las necesidades de sus grupos de interés. PepsiCo busca evolucionar hacia la CVC como la nueva respuesta estratégica de la gestión empresarial y es así como han evolucionado hacia la Ciudadanía Corporativa.

La ciudadanía corporativa se entiende como una contribución a la sociedad y al entorno en el que opera extendiendo los beneficios de las actividades comerciales a las comunidades locales, adquiriendo un compromiso cívico para ayudar a prosperar a la economía y a la sociedad (CIPE Development Institute) Esto compromete a las empresas a integrar la RS dentro de su estrategia comercial, creando oportunidades y valor para las comunidades.

De acuerdo a la “Encuesta de Responsabilidad Social empresarial 2013” elaborada por la ANDI, de 292 empresas encuestadas, el 78% cuenta con una política de RSE y el 65% de estas tiene un

cargo específico para RSE, lo que es un indicador clave de la conciencia que han adquirido las empresas hacia la importancia de la RS. (ANDI)

El cumplimiento de los objetivos de Responsabilidad o Sostenibilidad, ha hecho que al interior de las organizaciones aparezcan nuevas divisiones, áreas, equipos de trabajo y comités encargados de garantizar la ejecución de los proyectos y de su posterior divulgación. (Piñeros, 2013)

Si bien, gracias a iniciativas como la ISO 26000, los 10 principios del Pacto Global y el marco de referencia para la elaboración de informes de Sostenibilidad GRI, es claro que las empresas deben preocuparse por generar valor social, ambiental y no sólo económico y que además deben tener en cuenta las particularidades del sector en donde se desenvuelven; no es claro aún como debe realizarse el despliegue de dichas políticas, ni de qué forma deben funcionar las nuevas unidades, áreas o equipos de trabajo a los que se les ha encomendado el garantizar el cumplimiento de estos retos. (Piñeros, 2013)



## 2. Problema de investigación y método

La probabilidad de cometer errores y el desánimo son sólo algunas de las consecuencias que puede generar el escaso conocimiento sobre el funcionamiento de estructuras organizacionales de áreas de Responsabilidad Social o Sostenibilidad. La ineficacia en la ejecución de planes y programas y la puesta en marcha de iniciativas que no se alienan con las capacidades organizativas pueden llegar a debilitar la posición competitiva de la compañía, su reputación y hasta poner en riesgo su permanencia. (Piñeros, 2013)

Es posible que la casi inexistente investigación en el tema se deba a que se le ha dado prioridad al esclarecimiento de las demandas que la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad imponen a las organizaciones. En algunos espacios, el debate sobre el objetivo corporativo sigue aún vigente y por ejemplo, se cuestiona o no si la empresa debe llevar a cabo prácticas de Responsabilidad Social ó Sostenibilidad. Entonces, se desconocen los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar y poner en funcionamiento un área, departamento o equipo de Responsabilidad Social o Sostenibilidad. (Piñeros, 2013)

Para solucionar esta problemática es necesario llevar a cabo investigaciones que documenten y describan el funcionamiento de áreas de sostenibilidad ya existentes, de tal forma que se puedan identificar aprendizajes y aspectos claves para el diseño y puesta en marcha de nuevas unidades organizativas. (Piñeros, 2013)

Es así como se viene llevando a cabo un proyecto de investigación cualitativa que describe el funcionamiento de áreas de Responsabilidad Social o Sostenibilidad de varias compañías con operación en Colombia. (Piñeros, 2013) En este artículo se presentan los resultados de la investigación hecha en el área de Ciudadanía Corporativa (Responsabilidad Social) de PepsiCo Colombia, concepto al que ha evolucionado en PepsiCo, pues su objetivo es crear oportunidades y crear valor compartido en las comunidades donde opera.

El enfoque metodológico seleccionado para el desarrollo de la investigación, fue el de la documentación de casos, en especial los pasos de la propuesta de Villareal (2003), ya que recoge los aportes de los más importantes académicos en el tema y los ajusta a la disciplina administrativa. Se siguieron los pasos de: definición de propósitos de investigación, elaboración

del modelo teórico, selección de unidad de análisis, diseño de instrumentos, recogida de datos, registro, clasificación de datos y análisis de caso. (Piñeros, 2013)

Para poder describir el funcionamiento del área de Ciudadanía Corporativa de PepsiCo Colombia, se estudió el marco teórico de la estructura organizativa, identificando los parámetros de diseño más relevantes para la investigación y agrupándolos en cuatro variables. La primera se denominó “Evolución del área”, ésta explica la historia del área en la compañía y sus hitos más importantes. La segunda se llamó “Plataforma Estratégica”, y analiza la forma en que se integra el concepto de sostenibilidad o responsabilidad social en la apuesta estratégica de la compañía. La tercera variable “División del Trabajo”, establece el nivel de agrupamiento de las actividades, así como la naturaleza de los cargos y finalmente la cuarta variable “Coordinación del Trabajo” examina los procesos que se ejecutan en el área y la forma en que se articula y comunica con el resto de la organización. En la Tabla 1 se detallan estas variables, sus dimensiones y definiciones.

Tabla 1

VARIABLES Y DIMENSIONES DE ANÁLISIS PARA LA DESCRIPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA

VARIABLE: EVOLUCIÓN DEL ÁREA: Forma en que ha crecido la unidad del RSE dentro de la organización

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional
Historia	Hechos o fenómenos trascendentales en la vida empresarial	Hechos o fenómenos trascendentes del área de RSE

VARIABLE: PLATAFORMA ESTRATÉGICA: Plan de acción que desarrolla ventaja competitiva de la empresa

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional

RSE	Responsabilidad de una organización por el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente	Forma en que la compañía integra el concepto de ética y RSE
Enfoque	Serie de enunciados que definen la dirección de la compañía; Misión, Visión, Objetivos y Políticas	Direccionamiento que se desprende para las prácticas de RSE
Ambiente	Factores o tendencias que influyen la puesta estratégica	Condiciones o circunstancias sociales y culturales que impactan la puesta de RSE
Gobierno Corporativo	Sistema por el cual la compañía es dirigida y controlada (comité Cadbury, 1992)	Composición y funciones de la junta directiva con respecto a las prácticas de RSE
Presupuesto	Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo	Cantidad de dinero que se estima será necesaria para hacer frente a los gastos de RSE
VARIABLE: DIVISIÓN DEL TRABAJO: Fragmentación de trabajo y especialización entre las fuerzas laborales para la asignación de cada labor		
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional
Departamentalización	Proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas	Conjunto de labores y funciones que conforman un área de RSE
Cargos	Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que pertenecen a un solo individuo, unificado en una posición formal dentro de una organización	Actividades y funciones desempeñadas por cada miembro del área de RSE
Orgánico o burocrático	Describir el nivel de centralización o descentralización de una empresa	Describir el grado en el que el área de RSE es burocrática u orgánica

VARIABLE: COORDINACIÓN DEL TRABAJO: Forma en que todas las fuerzas laborales gestionan en sincronía con las demás fuerzas toda actividad laboral

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional
Procesos	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados	Actividades del área de RSE que son claves para el logro de sus resultados
Transparencia	Valor ético que es característico de una empresa que comunica y publica sus actividades para el conocimiento público de manera clara y verídica	Apertura organizacional para el adecuado flujo de información y conocimiento de actividades del negocio que afecten de alguna manera la RSE
Certificaciones	Garantía que asegura la certeza o autenticidad de algo	Guías e indicadores que buscan orientar a las organizaciones en la consolidación de una gestión responsable
Conexión estructural	Forma de enlace que se da entre diferentes sistemas	Forma de comunicación del área de RSE con los organismos con los que interactúa
Recursos	Procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo (4)	Elementos físicos, financieros y humanos que pueden ser utilizados por el área de RSE para realizar una actividad o como medio para lograr sus objetivos.

Fuente: Los autores con base en el marco teórico desarrollado.

PepsiCo, es una de varias compañías que se han comprometido con los Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, “iniciativa voluntaria en la cuál las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro

áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción” (Naciones Unidas ORG), así como la inclusión de PepsiCo en el DJSI (Dow Jones Sustainability Index), cuyos indicadores evalúan el desempeño de las empresas más grandes del mundo en base a un análisis económico corporativo, ambiental y desempeño social(DJSI Official Web Site), y que mostraron disposición a colaborar con la investigación. Por ello se diseñaron preguntas de investigación de acuerdo a las variables e indicadores de investigación antes mencionados. Esto permitió realizar un trabajo de recolección de datos, que usó múltiples fuentes de evidencia (triangulación) como: documentos e informes de gestión, observación directa, entrevista, y análisis de artefactos físicos y culturales. (Piñeros, 2013)

Una vez recolectados los datos se siguió la metodología de análisis cualitativo propuesta por Martinez (1996), codificando y clasificando la información de acuerdo a las variables de análisis previamente definidas. Posteriormente se presentan los resultados de investigación siguiendo la estructura de categorización que proporcionó el marco teórico estudiado y presentada en la Tabla 1. (Piñeros, 2013)

### 3. Contenido

Para lograr tener una visión más amplia y poder entender el funcionamiento de PepsiCo en términos de enfoque y estrategia hacia la sostenibilidad es imprescindible hacer una presentación de los resultados obtenidos durante la investigación. A continuación se presentan esos resultados de la siguiente forma:

#### **3.1 Una introducción de la empresa, su orientación hacia la sostenibilidad, sus proyectos actuales de Responsabilidad Social Empresarial y algunos resultados económicos.**

##### **3.1.1 Introducción**

PepsiCo Inc. Se estableció con la fusión de Pepsi-Cola y Frito-Lay. Pepsi-Cola se creó a finales de 1890 y Frito-Lay se fundó en 1961. (PepsiCo Inc.)

Actualmente PepsiCo es una compañía líder en el mercado global de bebidas y gaseosas con un ingreso neto en el 2012 de más de \$65 billones de dólares y un portafolio de productos que incluye 22 marcas que generan en promedio un estimado de más de \$1 billón de dólares anuales en ventas. (PepsiCo Inc.)

Algunas de las marcas más reconocidas son Pepsi-Cola, Mountain Dew, 7up, Lay's, Doritos, Cheetos y Ruffles, entre otras; así como marcas nutricionales como Quaker, Tropicana y Gatorade entre otras; y marcas en alianza como Lipton (con Unilever) y Starbucks. Esa fortaleza de portafolio hizo que PepsiCo fuera la compañía número uno de alimentos y bebidas en Estados Unidos, Rusia, India y Medio Oriente, número dos en México y en el top 5 de Brasil. PepsiCo opera en más de 200 países y territorios, con casi 300.000 empleados y fue considerada en el top 25 de "Great Place to work". (PepsiCo Inc.)

Para PepsiCo es clave "la combinación del portafolio junto con el talento humano, que ha logrado entregar unas ganancias muy fuertes y consistentes para los accionistas", y en base a "Desempeño con Propósitos" manifiestan el objetivo de PepsiCo, que es proveer valor sostenido con una amplia variedad de alimentos y bebidas, desde golosinas hasta comida saludable,

encontrando maneras innovadoras de minimizar el impacto en el medio ambiente y disminuyendo sus costos a través de la conservación de energía y agua, así como reduciendo el uso de materiales de empaque; y proveyendo un espacio de trabajo seguro e inclusivo para todos los empleados globalmente; haciendo todo esto mientras respetan, apoyan e invierten en las comunidades locales en las que operan. (PepsiCo Inc.)

Indra Nooyi (2012), Presidenta de PepsiCo, afirma:

En PepsiCo, estamos enfocados en entregar valor sostenido. Una compañía moderna no puede verse a sí misma sólo como un motor para ganancias de corto plazo. Siempre hay una imagen más amplia, un horizonte a largo plazo, un mundo amplio donde operamos. Es por esto que en el 2007, introdujimos Desempeño con Propósitos”.

### **3.1.2 El desempeño con Propósitos**

Con el inicio de Desempeño con Propósitos, PepsiCo desarrolló un amplio set de metas para guiar a la estrategia y operaciones de la compañía, haciendo lo correcto para las personas y comunidades en el mundo. Estas metas han evolucionado y adaptado en base a la creencia del poder de “mejoramiento continuo” y la importancia de los accionistas, comunidades y el negocio. Para PepsiCo estas metas ayudan a posicionar a la compañía a largo plazo y a tener éxito sostenido, alineando lo que es bueno para el negocio con lo que es bueno para la sociedad y el planeta. (PepsiCo Inc.)

El “desempeño” en PepsiCo es “Esforzarse por entregar un desempeño financiero superior y sostenido a largo plazo. El cual se logra con la Sustentabilidad humana, ambiental y de talento.

- Sustentabilidad Humana: Mejora continua de las opciones de productos para suplir las necesidades cambiantes de los consumidores, reduciendo el sodio, la grasa saturada y los azúcares agregados, y desarrollando un portafolio de producto más amplio. Entregar a los consumidores información nutricional clara, así como vender y distribuir los productos apropiadamente en línea con las políticas globales y los estándares globalmente aceptados. Esto lo logran a través de tener opciones de productos, el mercadeo responsable y promocionar estilos de vida saludables.

-Sustentabilidad Ambiental: Ayudar a proteger y conservar los suministros de agua en el mundo, innovar en empaques para hacerlos sostenibles y reducir el impacto en el medio ambiente, eliminar desechos sólidos en las plantas de producción, lograr una reducción absoluta en emisión de gases producidos por el negocio y apoyar la agricultura sostenible expandiendo las “mejores prácticas” con los proveedores y agricultores.

-Talento: Crear un espacio seguro, saludable, diverso e inclusivo que refleje las comunidades globales con las que trabajamos. Respetar los derechos humanos en el trabajo y a lo largo de la cadena productiva.

### 3.1.3 Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial

Actualmente PepsiCo Colombia se encuentra desarrollando diferentes proyectos de Responsabilidad Social que reflejan su fiel compromiso con su misión y visión como compañía y sus objetivos como organización. Estos proyectos son el reflejo de cómo PepsiCo incorpora la RS en su gestión para cumplir con la estrategia y los objetivos de la organización. A finales del 2013 se realizó el Lanzamiento de la Fundación PepsiCo, y se vienen desarrollando proyectos consistentemente desde hace un tiempo como “Litro de Luz”, “Asplabel” y el funcionamiento de una “Planta verde” de producción en Funza, todos estos como “vehículos” para alcanzar el fin de la RS.

#### 1. Fundación PepsiCo



Figura 1. Logo Fundación PepsiCo. Fuente: Sitio Web Oficial [www.pepsico.com.co](http://www.pepsico.com.co)



Figura 2. Logo Construyendo Comunidades. Fuente: Sitio Web Oficial [www.pepsico.com.co](http://www.pepsico.com.co)





Figura 3. Logo Voluntariado PepsiCo. Fuente: Sitio Web Oficial [www.pepsico.com.co](http://www.pepsico.com.co)

Con base a la historia que ha venido construyendo PepsiCo Colombia por afianzar su compromiso con el país a través de la responsabilidad social y el desarrollo comunitario, la creación de la Fundación es una forma en la que PepsiCo materializa su “promesa de valor” con el país y las comunidades de su entorno. Nace para contribuir el desarrollo, con mayor prosperidad y calidad de vida para las comunidades donde operan. (PepsiCo Colombia)

Su labor se centra en 3 áreas de trabajo: Salud, promoviendo estilos de vida y hábitos saludables relacionados con la alimentación; medioambiente, contribuyendo a la protección de los recursos naturales a través de la innovación (planta de tratamiento aguas residuales de Funza) y uso más eficiente de la tierra, energía, agua y materiales de empaque; e inclusión a través de acciones que generan progreso e ingresos con iniciativas de educación y proyectos productivos. (PepsiCo Colombia)

Los proyectos que apoyan se dividen en:

- 1.1. Construyendo Comunidades: Atención a la primera infancia en Funza y Sabaneta apoyando el desarrollo educativo, con condiciones dignas para estudiar que garanticen un futuro más exitoso para los niños. Apoyo en la construcción del Centro de Desarrollo infantil en Funza que atiende el 33% de infantes de 0 a 5 años y 4% de los niños y niñas de Funza. En Sabaneta apoya el mejoramiento físico de una ludoteca que recibe a 4.000 niños de 0 a 5 años.
- 1.2. Voluntariado PepsiCo: voluntariado corporativo, incentivando el compromiso y participación de los colaboradores con iniciativas sociales que están dirigidas a comunidades vulnerables

2. Litro de Luz:

PepsiCo contribuye con la fundación Litro de Luz, que es “Un proyecto de iluminación auto sostenible a partir del reciclaje de botellas plásticas de gaseosa que se llenan con agua pura y cloro, y se instalan en los tejados de poblaciones vulnerables, permitiéndoles a las familias iluminar sus espacios de una manera natural auto sostenible, con una vida útil de 10 años y sin mantenimiento ni facturación alguna.” (Camilo Herrera, Director de la Fundación Litro de Luz Colombia)

De la mano con la Fundación Litro de Luz Colombia, PepsiCo desarrolló un programa para dar fuente de luz a 1.000 familias en Cali a través de la marca Pepsi y en su interés por apoyar iniciativas de innovación social. Esta iniciativa consistía en un despliegue de un grupo de voluntarios que instalaban en cada casa tres botellas de litro y medio llenas con agua e hipoclorito que refracta la luz diurna e ilumina las viviendas. El proyecto es un reflejo de la intención de mejorar las condiciones de vida de las comunidades, brindando ahorro en costos y en emisión de CO2 contribuyendo adicionalmente al beneficio del medioambiente. (PepsiCo Colombia)

### 3. Asplabel

Asplabel es una sociedad de pequeños agricultores en Belén de Umbría, Colombia, los cuales están dedicados al procesamiento del plátano para PepsiCo a través de un compromiso de mutuo acuerdo donde PepsiCo garantiza la compra de plátano. Su creación se hizo con el objetivo de darle trabajo a madres cabeza de familia indígenas y/o desplazadas. Esta alianza de mutuo beneficio apoya los esfuerzos de PepsiCo por empoderar a las mujeres y niñas del mundo, garantizando trabajo y beneficio a una comunidad que a su vez le provee los recursos necesarios para su negocio, reflejando así el compromiso de PepsiCo por invertir, apoyar y respetar las comunidades locales donde opera. (PepsiCo Inc.)

### 4. Planta Verde

Ubicada en Funza, la planta verde de PepsiCo produce diferentes productos de la compañía, como Margarita, De Todito, Quaker, entre otros. Esta planta es un proyecto de repotabilización del agua que refleja la búsqueda constante de PepsiCo por alcanzar una operación sostenible y por implementar soluciones innovadoras para la conservación del agua. La planta cuenta con

tecnologías limpias como iluminación solar en las áreas de producción y reciclaje de agua, siendo capaz de reutilizar 75% del agua que entra a la planta logrando un ahorro de 90 millones de litros al año a través de un bioreactor de membrana, que combinado con osmosis inversa de baja presión logra producir agua reciclada que cumple con los estándares para beberla de la EPA (*Environmental Protection Agency*). (PepsiCo, Inc, 2013)

### 3.1.4 Algunos resultados económicos

En el 2012 PepsiCo creció orgánicamente un 5%, y continuó la expansión de su línea de productos. El último año, el negocio de nutrición representó el 20% de sus ingresos netos. PepsiCo ha sido reconocido con dos de los más prestigiosos premios por conservación del agua, el “US water prize”<sup>1</sup> y el “Stockholm Industry Water Award”<sup>2</sup>, y ha sido nombrada entre las compañías más admiradas, respetadas y éticas, por investigadores y periodistas líderes. “Estos logros, todos dirigidos por talentosos miembros del equipo PepsiCo, muestran que Desempeño con Propósitos es el núcleo de todo lo que hacemos. (Indra Nooyi, 2012)

Estos reconocimientos funcionan como incentivo y motivación para PepsiCo como compañía, pues validan y reafirman la gestión social y ambiental a nivel global hacia el exterior de la organización.

Indra Nooyi (2012) también afirma:

Vivimos en un mundo de muy rápido desarrollo, nos enfrentamos a un nuevo desafío todos los días y es por esto que Desempeño con propósitos es más importante que nunca porque nos ayuda mientras navegamos nuevos mercados y realidades. PepsiCo tiene una historia orgullosa y un futuro brillante construido en un compromiso de desempeño, Desempeño con Propósitos.

---

<sup>1</sup> *US Water Prize: Reconocimiento que honra a las personas, organizaciones e instituciones que han alcanzado un logro extraordinario en avances con soluciones sostenibles que contribuyen a la salud y protección del agua en Estados Unidos. (U.S. Water Alliance, 2014)*

<sup>2</sup> *Stockholm Industry Water Award: honra logros extraordinarios y transformadores que contribuyan a la sostenibilidad del agua, premiando el conocimiento en el uso adecuado e innovador del agua así como el compromiso con mejorar la vida. (Stockholm International Water Institute , 2012)*

Esta afirmación es un reflejo del dinamismo y la complejidad del sector y el negocio en el que se desenvuelve PepsiCo, transmitiéndose esto al interior del área.

En los siguientes gráficos se muestran algunos datos financieros relevantes de PepsiCo en cuanto a los Beneficios e ingresos de la compañía (Tabla 2) y el valor y rendimiento de las acciones de la compañía (Tabla 3):

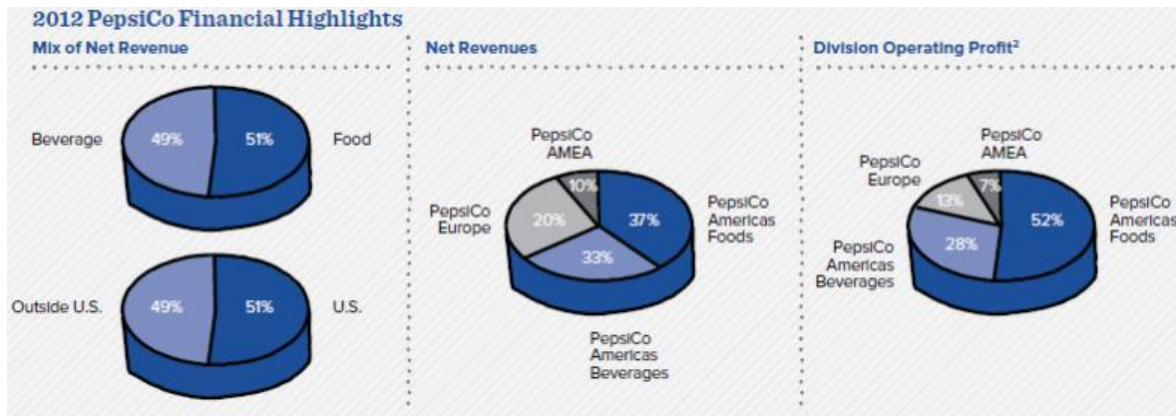


Tabla 2. Datos Financieros Relevantes de PepsiCo 2012. Fuente: Reporte de Sostenibilidad 2011/2012 de PepsiCo.



Tabla 3. Acumulado Total del retorno de las acciones de PepsiCo. Fuente: Reporte de Sostenibilidad 2011/2012 de PepsiCo.

### **3.2 Evolución del área**

En PepsiCo Colombia no había un área de Responsabilidad Social definida hasta mediados del año 2010 donde se crea formalmente el área de Responsabilidad Social. El área surge como respuesta a la búsqueda por concentrar todos los esfuerzos independientes y puntuales que se estaban haciendo, logrando un conjunto de acciones cubiertas bajo una misma “sombriilla estratégica”. “Una sombrilla estratégica que enfocara las acciones hacia los objetivos del negocio estratégicamente”-afirmó Viviana Rengifo, Coordinadora del área de Ciudadanía Corporativa.

PepsiCo Colombia emprendió una evolución dirigida a bajar y adaptar los lineamientos globales de PepsiCo en materia de Responsabilidad social para lograr una sinergia y consistencia estratégica en todos los países donde opera y ofrece sus productos a los consumidores.

Todo esto se ha visto reflejado en una serie de proyectos que han potenciado al área y han logrado que esta adquiera mayor relevancia y tenga mayor peso para los directivos y el funcionamiento del negocio.

### **3.3 Plataforma estratégica**

Dentro de la plataforma estratégica entendemos como PepsiCo integra su enfoque en la definición de sus pilares de organización.

#### **3.3.1 Misión y Visión**

En PepsiCo consideran que ser un “Ciudadano corporativo responsable” no sólo es lo correcto de hacer, si no que es lo correcto para el negocio. Es por esto que dentro de su misión encontramos elementos de responsabilidad social, como “proveer oportunidades de crecimiento y enriquecimiento para la sociedad”, así como en la visión al buscar un compañía “verdaderamente sostenible”. (PepsiCo Inc.)

-Misión

“Nuestra misión es ser la empresa de productos más importante del mundo enfocada en comida de conveniencia y bebidas. Buscamos producir beneficios financieros a los inversionistas mientras proveemos oportunidades de crecimiento y enriquecimiento de nuestros empleados,

nuestros aliados de negocio y la comunidad en la que operamos. Y en todo lo que hacemos luchamos por honestidad, equidad e integridad”. (PepsiCo Inc.)

-Visión

“Nuestra visión se pone en acción a través de programas y a un enfoque en gestión ambiental, actividades para beneficiar a la sociedad, y un compromiso para construir valor para los accionistas haciendo de PepsiCo un compañía verdaderamente sostenible.” (PepsiCo Inc.)

PepsiCo está realmente comprometida en alcanzar éxito financiero y de negocio dejando un impacto positivo en la sociedad, entregando lo que ellos llaman “desempeño con propósitos”. (PepsiCo Inc.)

“Nuestro enfoque hacia un desempeño financiero superior está dirigido por el valor de los accionistas. Dirigiendo los problemas sociales y ambientales, también dirigimos nuestra agenda de propósitos, que consiste en la sostenibilidad humana, ambiental y de talento.” (PepsiCo Inc.)

### **3.3.2 Valores y Filosofía**

Los valores y filosofía de PepsiCo son un reflejo de la empresa responsable social y ambientalmente que aspiran ser. Son el fundamento de cada decisión de negocio que se toma.

“Estamos comprometidos con entregar crecimiento sostenido a través de empoderar personas actuando responsablemente y construyendo confianza”. (PepsiCo Inc.)

-Crecimiento sostenido: es fundamental para motivar y medir el éxito de la compañía. Nuestra búsqueda por crecimiento sostenido estimula la innovación, ubica valor en los resultados, y nos ayuda a entender si las acciones de ahora contribuirán a nuestro futuro. Es sobre el crecimiento de las personas y el desempeño de la compañía. Prioriza ambas logrando hacer una diferencia y que las cosas se hagan.

-Empoderamiento de las personas: significa que tenemos la libertad de actuar y pensar en formas en las que creemos que vamos a lograr hacer el trabajo, añadiendo al proceso una gobernanza adecuada y siendo conscientes de las necesidades de la compañía más allá de las propias.

-Responsabilidad y confianza: son el fundamento para un crecimiento saludable. Nos consideramos responsables personal y corporativamente por todo lo que hacemos. Debemos ganarnos la confianza que otros depositan en nosotros como compañía y como individuos. Actuando como buenos administradores de los recursos que nos confían, fortalecemos esa confianza predicando con el ejemplo y con nuestro compromiso de tener éxito juntos.

### **3.3.3 Principios**

1. Preocuparnos por nuestros consumidores y por el mundo en el que vivimos: estamos dirigidos por el competitivo e intenso espíritu del mercado, pero dirigimos ese espíritu hacia soluciones que beneficien tanto a la compañía como a nuestros constituyentes. Nuestro éxito depende de un exhaustivo entendimiento de nuestros clientes, los consumidores y la comunidad. Fomentar este espíritu de generosidad, vamos más allá para demostrar que nos importa.

2. Vender solo productos de los que nos sintamos orgullosos: la verdadera prueba de nuestros estándares es nuestra habilidad de consumir y aprobar los productos que vendemos. Sin reservas. Nuestra seguridad ayuda a asegurar la calidad de nuestros productos desde el momento que compramos la materia hasta el momento al que llega a las manos del consumidor.

3. Hablar con la verdad y franqueza: Contamos la historia completa, no solo lo que es conveniente para nuestras metas personales. Además de ser claros, honestos y acertados, somos responsables de asegurar que nuestras comunicaciones sean entendidas.

4. Ganar con diversidad e inclusión: aceptamos personas con diversos orígenes, características y formas de pensar. Nuestra diversidad trae nuevas perspectivas al lugar de trabajo e impulsa la innovación, así como la habilidad de identificar nuevas oportunidades de mercado.

5. Equilibrar corto y largo plazo: en cada decisión pesamos los beneficios y riesgos de corto y largo plazo. Mantener este equilibrio ayuda a sostener nuestro crecimiento y a asegurar que tanto nuestras ideas como nuestras soluciones son relevantes ahora y en el futuro.

6. Respetar a otros y triunfar juntos: nuestro éxito mutuo depende del respeto mutuo dentro y fuera de la compañía. Se requieren personas capaces de trabajar juntos como parte de un equipo o de colaboración informal. Mientras nuestra compañía está construida en excelencia individual,

también reconocemos la importancia y el valor del trabajo en equipo convirtiendo nuestras metas en logros.

PepsiCo se preocupa por impactar positivamente las comunidades donde opera, busca ser un “buen ciudadano corporativo”. Es de esta forma como se garantiza que la compañía integra estratégicamente la RSE para apalancar el negocio y lograr hacer sostenible la operación a lo largo del tiempo.

PepsiCo deja ver su enfoque y su fiel deseo y objetivo de comprometerse con lo social a través de elementos claves dentro de su misión, visión, valores y principios. Dentro de ellos se puede ver cómo piensan en generar riqueza y crecimiento a las comunidades donde la compañía tiene plantas de producción o donde realiza cualquier actividad relacionada con el negocio, siendo conscientes que el crecimiento y sostenibilidad de estas comunidades es necesario para que el de la compañía también pueda serlo. Es de esta forma como el ambiente y las diferentes circunstancias de negocio pueden afectar las diferentes iniciativas o proyectos que finalmente lleva a cabo PepsiCo, pues la idea es solucionar e impactar aquello que más efecto positivo puede aportar a las comunidades.

La sostenibilidad de la empresa es su prioridad número uno, y para garantizar un crecimiento sostenido ellos velan por brindar soluciones y apoyos a los problemas que puedan surgir en temas tanto ambientales como sociales en el país. Tanto así que consideran dentro de su organización el “crecimiento sostenido” como un valor y adicionalmente es un medio para acercarse a las comunidades y generar confianza sobre la empresa misma y todos sus productos, garantizando adicionalmente que se fidelicen con las marcas.

Dentro de los principios, hay dos que resaltan la manera como en PepsiCo incorporan la RS en sus operaciones. Por un lado su “preocupación por sus consumidores y el mundo en el que vivimos” y la convergencia de dar solución a las necesidades de estos y de ellos mismos para lograr el éxito; y por otro lado la búsqueda por “equilibrar el corto y el largo plazo”, de manera que evalúan los riesgos en cada momento y dan soluciones equilibradas tanto para el presente como para el futuro garantizando el crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.

Viviana Rengifo, Coordinadora del área de Ciudadanía Corporativa, afirma que “todas las prácticas que desarrolla y planea desarrollar PepsiCo aportan y complementan el



direccionamiento estratégico de la empresa”(V. Rengifo, comunicación personal; 12 Febrero, 2014) para alcanzar los objetivos de negocio y cumplir con sus objetivos organizacionales.

Para PepsiCo no hubo unas circunstancias concretas sociales, culturales y/o económicas que afectaran la puesta de RSE en la compañía, sin embargo el hecho de tener plantas de producción y la necesidad de obtener recursos para su funcionamiento conllevó a la aparición de un sentido de responsabilidad ambiental y de cuidado de los recursos. Es por eso que dentro de su funcionamiento se empezaron a desarrollar políticas claras para el manejo de residuos, el ahorro de agua, reciclaje, entre otros.

Por el lado de Gobierno Corporativo y la composición y funciones de la junta directiva se podría decir que ha venido adquiriendo importancia el tema de RS, pues su presencia es intrínseca y no debe ser explícita para que tenga importancia e influencia en el desarrollo de las actividades. Existe un Comité Gerencial, el cual cuenta con la presencia de la Gerente del área de Asuntos Corporativos. A nivel global se discuten temas importantes y se definen los lineamientos que van a ser finalmente desplegados por el área de RS en cada región y/o país por el área del Ciudadanía Corporativa.

El incentivo para el área de Ciudadanía Corporativa de PepsiCo y en general de toda la compañía, es la búsqueda y la consecución de reconocimientos globales que reflejen su compromiso social, hecho que se hace visible a través de los directivos que siempre solicitan a sus colaboradores a tener componentes sociales en todas sus presentaciones estratégicas.

Por temas de confidencialidad no es posible conocer el valor exacto del presupuesto destinado al área de Recursos Humanos, pero el presupuesto que PepsiCo por lo general suele destinar a proyectos de Responsabilidad Social, es un porcentaje obtenido del NOPBT (Net Operating Profit Before Tax)<sup>3</sup>.

Para asignar el presupuesto del área cada año, se distribuye en el total de proyectos que se encuentren en desarrollo o se vayan a desarrollar durante el periodo económico, asignando un porcentaje proporcional al tamaño del proyecto y los recursos financieros que este necesite.

---

<sup>3</sup> *NOPBT: Son los ingresos de la compañía después de reducir los gastos operativos del negocio pero antes de deducir los impuestos.*



*Figura 4. Organigrama del área de Ciudadanía Corporativa de PepsiCo.* Fuente: Los autores con base a la información suministrada por PepsiCo.

Para definir completamente el área PepsiCo decidió que debía unificar todas las acciones y proyectos que estaba desarrollando para poder organizarlos bajo una misma estrategia, buscando lograr aumentar el impacto de las mismas en ambos niveles, económico y social, logrando hacer más eficiente la medición de ese impacto. Esto es el resultado y la consecuencia del proyecto “Expedición 500” como un proceso de transformación para ser más eficientes a través de la conformación de equipos multifuncionales para alinear estrategias globales, regionales y locales hacia unos mismos objetivos.

Como se observa en el organigrama, el área de no tiene departamentos o áreas adicionales, pero mantiene relación con el Gerente del área de Recursos Humanos y es apoyado continuamente por un “equipo multifuncional” para ejecutar los diferentes proyectos que surgen como resultado de la estrategia y el enfoque hacia la sostenibilidad. Dentro del área existe una coordinadora que lidera todas las iniciativas y reporta de forma directa a la Gerente del área, y aunque no tiene subalternos cuenta con el apoyo de un “equipo multifuncional” para ejecutar las diferentes iniciativas.

Tatiana Murillo (2014), Gerente de Marca de Doritos y Cheetos, explica que:

Los equipos multifuncionales se conforman de acuerdo a las diferentes iniciativas que se establezcan de acuerdo a un cronograma, decisiones estratégicas y decisiones de negocio. Dentro de cada equipo hay un líder que es el encargado de administrar los recursos humanos y de capital para coordinar las actividades y funciones de cada miembro del equipo para finalizar y ejecutar con éxito cada iniciativa. Este líder será aquel que haga parte del área a la que corresponda la iniciativa, es decir, si es un proyecto de RSE, lo lidera alguien de recursos humanos, si es un proyecto de mercadeo, lo lidera la persona de mercadeo dueña de la marca, y así con cada uno. En todas las iniciativas involucramos a especialistas de las diferentes áreas para que aporten su conocimiento y se logre una sinergia que al final hacen más eficientes y efectivos los recursos y los resultados de cada proyecto. Por lo general las personas que conforman estos equipos multifuncionales son

coordinadores y/o analistas de área, quienes ejecutan mientras que los cargos más altos toman decisiones estratégicas. (T. Murillo, comunicación personal, Agosto, 2014)

A pesar del tamaño del área, PepsiCo se ha esforzado por lograr que el área de RS tenga presencia nivel nacional a través de la ejecución de sus acciones en las diferentes plantas, sucursales y centros de distribución del país.

En cuanto a los perfiles de las personas que se desempeñan en el área este no está definido específicamente, pero hay algunas características propias del cargo que se vuelven imprescindibles a la hora de escoger a alguien cuyos resultados sean visiblemente más exitosos, como que “la persona debe tener vena social, demostrar interés y afinidad por los temas sociales y que debe tener un pensamiento estratégico del negocio que pueda ser compatible con lo social” (V. Rengifo, comunicación personal; 12 Febrero, 2014). De acuerdo con Viviana Rengifo las personas que quieran hacer parte del área de RS deben contar con los conocimientos básicos de la Responsabilidad Social Empresarial, entendiendo los diferentes niveles estratégicos de cómo la RSE construye los objetivos y direccionamiento de la compañía, es decir, tener una visión estratégica.

En PepsiCo se evalúa el desempeño de todos los empleados de todas las áreas, incluyendo el área de RS. Para evaluar ese desempeño se cuenta con un formato, el PDR (Personal Development Review)<sup>4</sup>, en el cual se establecen unos objetivos de negocio y unos objetivos de gente, que son las dos variables que se calificarán y que en conjunto darán la nota final de desempeño de acuerdo a qué tanto alcanzaron de los objetivos. Para llevar a cabo este formato hay un proceso, que es el proceso de administración del desempeño PepsiCo, a través del cual se establecen unos objetivos SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-Bound*)<sup>5</sup>, unos procesos y unos tiempos, que derivan finalmente en lo que es el PDR. Dentro del PDR existen 6 categorías de desempeño, las primeras 3 dentro de los objetivos de negocio, son entregar crecimiento, generar eficiencia y dirigir éxito futuro, y las siguientes 3 dentro de los objetivos de gente, son generar cambios culturales, desarrollar a otros y desarrollo a sí mismo. Una vez realizado el PDR

---

<sup>4</sup> PDR (Personal Development Review): Formato de revisión de desarrollo personal en PepsiCo.

<sup>5</sup> SMART: Metodología para garantizar que los objetivos dentro de PepsiCo sean “específicos, medibles, alcanzables, relevantes y medibles en el tiempo.”

los superiores de cada persona son los encargados de hacer una calificación objetiva de acuerdo al cumplimiento de cada uno de los objetivos dentro de las 6 categorías, así como una calificación subjetiva global, para finalmente dar una nota de desempeño definitiva. (PepsiCo Inc.)

Y como complemento a la evaluación de desempeño, existen unos indicadores que se usan para evaluar el desempeño del área de RS en general, que son:

1. Cumplimiento de actividades
2. N° total de beneficiados con las acciones y proyectos
3. N° de participantes internos en acciones de RS

Consecuencia del compromiso de PepsiCo con la RS como tema relevante dentro de toda su estrategia, se observa que sus colaboradores están dispuestos y participan continuamente en las actividades de voluntariado.

Dentro del área existen y son necesarios ciertos procesos que garanticen la efectividad y correcto desarrollo de todas las acciones y proyectos, por lo que se requieren y se encuentran conocimientos profesionales en temas de control, legales o de manejo de presupuesto, entre muchos otros. “El hecho que existan una cantidad elevada de actores involucrados hace que los procesos sean complejos”, afirma Viviana Rengifo, Coordinadora del área.

El área de Ciudadanía Corporativa en PepsiCo se ha vuelto cada vez más dinámica, sobre todo porque tiene un enfoque filantrópico y direccionado por el “valor compartido”(VC). Que para Viviana una definición simple del VC es “Lograr acomodarse a las necesidades que tiene la sociedad donde se opera vs. lo que le puede traer la sociedad a la compañía”.

De acuerdo al artículo “Un paso hacia adelante en el compromiso organizacional”, de Mónica Contreras, Gerente General de PepsiCo Alimentos para Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia, las empresas han dirigido todos sus esfuerzos a mejorar los indicadores financieros a través de la definición de modelos de gestión estratégicos y eficientes para aumentar la rentabilidad del negocio y establecer ventajas competitivas que le apunten a la obtención de un retorno económico. Y de la misma manera se han incluido dentro de las políticas corporativas

lineamientos de RS que redundan en el compromiso de las compañías con su entorno. (Contreras, 2013)

Para la Gerente General de PepsiCo (Contreras, 2013):

Indicadores actuales como los de la encuesta de la ANDI, en la que de las 292 empresas del país entrevistadas, el 78% cuentan con una política de RSE con iniciativas enfocadas en sostenibilidad del medioambiente, reducción de la pobreza extrema y el hambre, la promoción de la equidad de género y educación, es una muestra de relevancia que ha cobrado la formulación de estrategias corporativas que le apuesten a la construcción integral de su relación con los distintos grupos de interés y con su entorno. En base a esto propone una evolución del concepto de sustentabilidad hacia fórmulas empresariales más competitivas y sustentables para llevar a la RS a un nivel superior. (Contreras, 2013)

Adicionalmente asegura que:

La pieza clave para mantener el crecimiento sustentable de la compañía es la concepción integral de las necesidades sociales y ambientales, y no exclusivamente de las demandas del mercado. De forma que la estrategia de PepsiCo para generar valor a sus audiencias de interés, es la “generación del valor compartido”, que tiene por objetivo identificar nuevas oportunidades a la vez que contribuye al desarrollo económico, social y ambiental, que se llama “Desempeño con Propósito”. (Contreras, 2013)

“Esta concepción de una nueva forma de intercambio de beneficios debe considerarse como el futuro del sostenimiento de las empresas con un mejor retorno económico, por el impacto positivo en la sociedad y por promover un entorno más productivo que lleven a comunidades más sólidas. Este modelo debe estar definido dentro del ADN de la gestión corporativa.” (Contreras, 2013).

Es por esto que los cambios dentro del área son tan dinámicos, respondiendo a esta necesidad de evolución.

La importancia de la sostenibilidad para PepsiCo ha llevado a la creación de una fuerza de trabajo de sostenibilidad, liderada por la presidenta de la compañía, Indra Nooyi. Esta fuerza de trabajo junto con equipos líderes en los diferentes continentes dirigen los esfuerzos de

sostenibilidad en base a las tres áreas pilares de Desempeño con Propósitos: Sostenibilidad humana, medio ambiental y de talento. Estos equipos se componen de ejecutivos de diferentes áreas como Operaciones globales, Recursos Humanos, Legal, Políticas Públicas y Asuntos de Gobierno, Investigación y Desarrollo, Finanzas y Comunicaciones. De la misma manera el apoyo y aporte de los aliados “stakeholders”<sup>6</sup> han aportado a PepsiCo en la consecución de las metas de sostenibilidad. Todo esto hace que haya diversidad de proyectos, desde el desarrollo de productos saludables y diversidad de portafolio promoviendo la reducción de la obesidad, hasta del ambiente enfocados a la conservación del agua y de la energía, el reciclaje y la reducción de desperdicios y emisión de gases. (PepsiCo, Inc, 2013)

Hasta el momento la rotación del área es baja simplemente porque durante el tiempo que ha estado en funcionamiento oficial no ha habido ninguna incorporación o cambio.

### **3.5 Coordinación del trabajo**

Como consecuencia de la implementación de los “equipos multifuncionales” y la experiencia adquirida a lo largo de los años de operación tanto a nivel global como local, PepsiCo ha logrado definir los procesos de acuerdo a cada área y a cada función según el objetivo que se quiere alcanzar.

“Es increíble ver como todas las áreas aportan algo en cada etapa o proceso y la importancia que todos tienen a lo largo del mismo para poder llegar finalmente al objetivo de la forma más efectiva”. (T. Murillo, comunicación personal, Agosto, 2014)

Este nivel de desarrollo y sinergia de trabajo garantizan una interacción constante entre las diferentes áreas de la organización, permitiendo definir cada proceso, incluyendo los del área de RS.

En PepsiCo hay unos procesos claves que se llevan a cabo dentro del área que permiten a través de su relación y desarrollo la consecución y realización de proyectos. Estos procesos son:

---

<sup>6</sup> Stakeholder (Grupos de Interés): Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación. (Pittman, 1984)

1. Identificar Zonas de impacto de la operación. En este proceso se define, de acuerdo a los lugares o comunidades que tienen contacto o reciben algún tipo de acercamiento con la operación de la compañía, las zonas que están recibiendo algún impacto que afecte su ambiente cotidiano de vida.
2. Planeación y presentación del proyecto. En este proceso se plantea y se propone el proyecto a desarrollar, se presenta como opción a estudiar para llevar a cabo en un momento específico.
3. Verificar que el proyecto que se proponga esté alineado con la zona de impacto y con las necesidades del negocio. En este proceso se corrobora que el proyecto tenga por objeto un gana-gana por ambas partes, es decir, que a través de su ejecución tanto la compañía como la comunidad resulten beneficiadas del proyecto.
4. Hacer un diagnóstico de la zona para obtener unos indicadores. En este proceso se identifican unos indicadores que permitirán, una vez puesto en marcha el proyecto, ir midiendo el impacto positivo y el efecto del proyecto en la comunidad y el negocio, de forma que se puedan tomar acciones correctivas o potenciar las buenas iniciativas.
5. Ejecución del proyecto. Este proceso está relacionado con todo el desarrollo del proyecto una vez aprobado y verificado, hasta la finalización del mismo.

Como parte de las funciones del área de Ciudadanía Corporativa de PepsiCo deben procurar dar a conocer y comunicar tanto internamente como externamente los proyectos y resultados de las iniciativas, dejando ver la dirección estratégica y dejando claro su esfuerzo por alcanzar la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Podemos asegurar que PepsiCo procura ser una compañía transparente tanto al interior como al exterior, pues utiliza las herramientas disponibles para asegurar que haya acceso a toda la información relacionada con los proyectos e iniciativa sociales en las que está trabajando, así como lo relacionado con los diferentes grupos de interés a lo que desea impactar positivamente.

Los procesos de divulgación del área por lo general se hacen a través de publicaciones en el sitio web oficial de la compañía (<http://www.pepsico.com.co>).



Para dar información y hacer que el público la obtenga, todos los años se realiza de forma global el informe de Sostenibilidad con los indicadores GRI<sup>7</sup> y con las iniciativas locales. Las actividades que afectan a un grupo de interés específico se hacen a través de notas de prensa. Y otra de las herramientas utilizada por PepsiCo es el “Free Press”<sup>8</sup> que se logró a través del interés propio que puedan tener los diferentes medios de comunicación por los proyectos desarrollados por la empresa en beneficio de las comunidades. De esta forma la transparencia y la divulgación de sus acciones está abierta y disponible para que a través de cualquier medio se haga, ya sea Internet, televisión, prensa o radio, entre otros.

Adicionalmente mucha de la divulgación es resultado de la búsqueda por obtener premios o reconocimientos que reciben las empresas por actuar responsablemente, lo que garantiza que la empresa se preocupe por ser transparente y esté constantemente dando a conocer sus proyectos.

PepsiCo no tiene ninguna certificación directa de Responsabilidad Empresarial pero sí diferentes reconocimientos y premios que le han sido reconocidos por otras organizaciones gracias a su esfuerzo, logros y progreso. A continuación se enuncian algunos de los premios obtenidos durante el 2012 (PepsiCo, Inc, 2013):

-Inclusión en el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) de Norte América por séptimo año consecutivo y en el DJSI mundial por sexto año consecutivo.

-Reconocido por el *Carbon Disclosure Project* (CDP) por tener una puntuación de 94.

-Reconocido por la Agencia medioambiental *Energy Star* con el premio “Aliado del año por excelencia sostenida”.

-Acreditado con el “Stockholm industry Water award” y el “U.S. Water prize” de *U.S. Water Alliance*.

-Ranking n° 26 de las mejores marcas verdes y n° 22 de las mejores marcas globales por *Interbrand*.

---

7 GRI: Global Reporting Initiative: es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones.

<sup>8</sup> Free Press: mención publicitaria no paga por parte de los medios de una iniciativa de marca y/o organización.

-Reconocido por *Working Mother* como una de las mejores compañías para mujeres multiculturales.

-Ranking nº 11 en el “Top 25 de las mejores compañías globales para trabajar” de *Great place to work*.

-Nombrada entre las 10 compañías de mayor reputación por la revista *Forbes*.

A nivel global PepsiCo se encuentra vinculada al *Pacto de las Naciones Unidas* y al *Dow Jones Sustainability Index* de Norteamérica y Mundial, y utiliza el *Global Reporting Initiative (GRI)* para elaborar sus informes de sostenibilidad que da como resultados los informes de sostenibilidad de PepsiCo año tras año. Esta vinculación garantiza que tanto PepsiCo como el resto de compañías ligadas a estos, garanticen una gestión responsable en todas sus operaciones.

Dentro de las organizaciones, y más aún en las grandes compañías donde hay un alto número de personal y donde se desempeñan perfiles multiculturales en un mismo ambiente, se vuelve de vital importancia y un tema complejo la búsqueda por lograr una comunicación acertada y efectiva. Es así como para comunicarse con las otras áreas de la empresa e informar a los empleados de la organización sobre los proyectos, el área de Ciudadanía Corporativa de PepsiCo utiliza el correo corporativo a través de “comunicados”, sitúa carteleras en lugares estratégicos de flujo diario de los empleados o realiza reuniones esporádicas de comunicación directa. Para ese objetivo finalmente de acuerdo a los resultados vistos, los medios más efectivos son el “mailing” y las carteleras.

“Es más directo y efectivo el mail pues diariamente la revisión del mismo hace parte de la rutina laboral de todos. Constantemente nos sorprendemos de lo que logra y ejecuta Pepsico en el ámbito de Responsabilidad Social”. (T. Murillo, comunicación personal, Agosto, 2014)

Por otro lado, en cuanto a la comunicación empresarial exterior, para PepsiCo el mejor esquema son las agencias de PR. Actualmente PepsiCo trabaja muy de la mano con una agencia de comunicación especializada en PR, que asesora, guía y acompaña todo el proceso de comunicación con medios externos. Principalmente se buscan aliados afines e interesados en temas sociales y relacionados con el negocio de PepsiCo, buscando que la información sea entregada de la forma correcta y con la intención que tiene.

En PepsiCo no existen equipos interdisciplinarios dentro del área de Ciudadanía Corporativa, sin embargo hay unos equipos interdisciplinarios al exterior del área, que es el “Equipo multifuncional” y que se encarga de planificar y ejecutar los diferentes proyectos. Este equipo responde a una estrategia clara de negocio entorno al desarrollo de esos proyectos imprescindibles para el área y la organización. Hay dos áreas con las cuales suele trabajar más frecuentemente el área de RS, que son el área de Operaciones, Agro y Recursos Humanos. Sin embargo por lo general los proyectos suelen ser transversales, lo que hace que se involucre a la mayoría de las áreas para la planificación y ejecución del los proyectos.

En PepsiCo el área de Ciudadanía Corporativa dispone de computadores portátiles como recurso tecnológico para realizar sus funciones y comunicaciones correspondientes, así como con teléfonos fijos y teléfonos móviles. En términos de aplicativos, cada colaborador dispone de una cuenta de correo (@pepsico.com), y diferentes programas como Microsoft Office, Oracle y Nielsen Answers, entre otros, pero no existe ningún software especializado para el área de RS.

El proceso de comunicación externa y divulgación de los temas de RS en PepsiCo está tercerizado con una agencia de RP<sup>9</sup>, puesto que son expertos en el manejo adecuado de la información a través de contacto cercano con los diferentes medios y personas de influencia en cuanto al apoyo del conocimiento de las acciones y proyectos. Actualmente en Colombia, PepsiCo es asesorado por la región ya que la estrategia de Ciudadanía Corporativa debe estar muy alineada al negocio y al riesgo del país. Estas asesorías se hacen con el fin de aportar a la estrategia organizacional y al establecimiento de indicadores para medir el alcance de los proyectos.

El área de Ciudadanía Corporativa se ubica físicamente en las oficinas corporativas en Bogotá porque es donde está concentrada toda la fuerza administrativa y donde puede reforzar y agrupar los recursos humanos necesarios para planificar y ejecutar los proyectos de una forma más efectiva. Esta ubicada seguido del resto de las áreas, por lo que la cercanía permite un contacto directo y una comunicación más rápida y eficiente.

Finalmente, según Viviana Rengifo, PepsiCo decidió asumir el desafío de ser sostenibles a lo largo del tiempo porque son conscientes que hay un horizonte a largo plazo y un mundo amplio

---

<sup>9</sup> RP: Relaciones Públicas.

en el cual la compañía opera. Identificaron que al dirigir el negocio hacia los consumidores, a proteger el medio ambiente y a invertir en sus empleados, logran valor sostenido teniendo un equilibrio entre lo económico, social y el medio ambiente. Sin embargo para lograrlo tienen como objetivo lograr una alianza de empresas que lleve a la formación de una Red de Empresas para la ejecución conjunta de proyectos de RS para potencializar y generar un valor compartido mucho más poderoso y amplio que beneficie en el tiempo al país y al resto de empresas.

## 4. Conclusiones

Después de entender y revisar a detalle PepsiCo como organización y compañía multinacional, resulta evidente la perspectiva y la importancia que tiene la sostenibilidad para garantizar el crecimiento y el éxito de la misma, de sus colaboradores y de las comunidades a lo largo del tiempo.

En esta multinacional todo empieza desde arriba, desde la base sobre la cual PepsiCo global construye toda su estrategia y su modo de operar, para luego ir alineando y adaptando su modelo de negocio a los diferentes países donde opera y a las necesidades locales de las comunidades. Es por esto que es imprescindible propiciar y expandir una filosofía y un pensamiento de negocio que envuelva a todos bajo una misma dinámica para luego aplicarla a las operaciones diarias y a construir sobre un concepto fuerte que derive en una organización enfocada a la sostenibilidad propia y de su entorno.

Es así como PepsiCo desde su misión y visión, valores y principios, hasta sus operaciones de negocio, incluye la sostenibilidad como principal objetivo y fundamento para lograr los mejores resultados.

Para ello, desarrollo “Desempeño con Propósitos” como su promesa de valor para cobijar la organización completamente sobre un modo de operar que garantice que los esfuerzos están enfocados en ser sostenibles.

A medida que PepsiCo Colombia inicia su proceso de alineación y desarrollo logra establecer un área de Ciudadanía Corporativa formada recientemente pero con un antecedente fuerte y de trabajo que puso en disposición a todos sus operadores y a la estrategia de negocio para enfocarse hacia la sostenibilidad. Es así como se forma un área pequeña en número de personas pero grande estratégicamente hablando, pues dispone de diferentes equipos multifuncionales para dirigir proyectos acertadamente que contribuyan a la sostenibilidad del negocio y de las comunidades.

Tanto las marcas individualmente hablando como PepsiCo como organización tienen dentro de sus estrategias un pensamiento dirigido y consiente de la importancia de crear valor compartido

para que la sostenibilidad sea real y efectiva. Esto se observa en todos los niveles de la organización, desde la Presidenta Indra Nooyi, la Gerente General de PepsiCo Alimentos de Colombia Mónica Contreras, hasta la Coordinadora del área. Y es así como PepsiCo ha logrado diferentes reconocimientos y premios que reflejan el esfuerzo de todos sus colaboradores por contribuir al sostenimiento del ambiente, los recursos y las personas.

Una vez afianzado este enfoque, las acciones y proyectos empiezan a fluir y a generar sinergia llevando a unos excelentes resultados de negocio que son el reflejo puro de la estrategia y el modo de operar, acompañado del desarrollo de diferentes proyectos con toques de responsabilidad social y que permiten a la compañía sobresalir como ciudadano responsable corporativamente y con marcas de calidad, como los son los proyectos de la Fundación PepsiCo, Litro de Luz y Asplabel, entre otros.

Finalmente, la capacidad de PepsiCo para ampliar y potenciar la responsabilidad social y la sostenibilidad propia y de su entorno, le ha permitido entender y buscar insistentemente la evolución del área y del concepto, para de esa forma pasar de una ventaja competitiva a la creación de valor compartido, que invita a pensar en el futuro y en equilibrar el corto y el largo plazo en conjunto con otras empresas para así maximizar los buenos resultados y lograr que estos se vean reflejados en las comunidades y en el ambiente, garantizando los recursos y el talento para mantener un crecimiento sostenido. Es así como PepsiCo quiere empezar a desarrollar una red de empresas que se apoyen mutuamente y crezcan de la mano y hagan crecer al país.

## 5. Referencias

Porter, M. (2013). Valor compartido, el puente entre la empresa y la sociedad. 16-20. (C. I. Sostenibilidad, Entrevistador)

Porter, M. (1996). ¿What is strategy?. Harvard Business Review, November-December pp. 61-78

Porter, M. & Kramer, M. Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. December (2006). pp 78 – 92

Porter, M. & Kramer, M. Creating Shared Value How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth.. Harvard Business Review. January (2011). pp 62 – 77

ANDI. Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial 2013.

CIPE (Center for international Private Enterprise) Development Insitute (s.f.). Recuperado el 22 de Enero de 2015, de [www.developmentinstitute.org/topics/corpcitizenship](http://www.developmentinstitute.org/topics/corpcitizenship)

Naciones Unidas ORG. (s.f.). United Nations Global Compact. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

DJSI Official Web Site (s.f.). Recuperado el 22 de Agosto de 2014, de: [www.sustainability-indices.com](http://www.sustainability-indices.com)

Video Institucional "Desempeño con propósitos" (2012). [Película]. PepsiCo Inc. (2013).

Villarreal O (2003), El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa - Una Aplicación a la Internacionalización (pp. 31-52). Recuperado el 15 de febrero del 2013, de: [http://www.ieae.ehu.es/p279content/es/contenidos/informacion/ieae\\_publicaciones/es\\_publicac/adjuntos/Estrategia\\_internacionalizacion\\_empresa\\_II.pdf](http://www.ieae.ehu.es/p279content/es/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/es_publicac/adjuntos/Estrategia_internacionalizacion_empresa_II.pdf)

Martinez, M. (1996). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Bogotá, Colombia: Círculo de Lectura Alternativa.

Contreras, M. (Octubre de 2013). Un paso hacia adelante en el compromiso organizacional. (R. R. Empresarial, Entrevistador)

PepsiCo, Inc. (2013). PepsiCo Sustainability Report 2011/2012. Nueva York: Addison.

PepsiCo Colombia. (s.f.). PEPSICO COLOMBIA. Recuperado el 22 de Diciembre de 2013, de [www.pepsico.com.co](http://www.pepsico.com.co)

Piñeros, C. N. (Junio de 2013). Descripción de la estructura organizacional del área de responsabilidad social de Helm Bank 2012 , 5. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

PepsiCo Inc. (s.f.). PepsiCo Official Web Page. Obtenido de [www.pepsico.com](http://www.pepsico.com)

PepsiCo Colombia. (s.f.). Video Lanzamiento Fundación PepsiCo.

PepsiCo Inc. (s.f.). PepsiCo Plantain Supplier Helps Colombian Women Prosper.

PepsiCo Inc. PepsiCo Performance Management Process. PepsiCo Inc.

Stockholm International Water Institute . (2012). SIWI. Recuperado el 22 de Agosto de 2014, de SIWI Prizes : [www.siwi.org/prizes/stockholmindustrywateraward](http://www.siwi.org/prizes/stockholmindustrywateraward)

U.S. Water Alliance. (2014). U.S. Water Alliance. Recuperado el 22 de Agosto de 2014, de [www.uswateralliance.org/u-s-water-prize](http://www.uswateralliance.org/u-s-water-prize)

DJSI Official Web Site. (s.f.). Dow Jones Sustainability Indices. Recuperado el 22 de Agosto de 2014, de [www.sustainability-indices.com](http://www.sustainability-indices.com)

Rengifo, V. (12 de Febrero de 2014). Coordinadora de Ciudadanía Corporativa . (G. Jaramillo, Entrevistador)

Murillo, T. (5 de Agosto de 2014). Gerente de Marca Doritos y Cheetos. (G. Jaramillo, Entrevistador)

Pittman. (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: MA.



## 6. Glosario

**ANDI** (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia): es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.

**GRI** (Global Reporting Initiative): es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones.

**US Water Prize:** Reconocimiento que honra a las personas, organizaciones e instituciones que han alcanzado un logro extraordinario en avances con soluciones sostenibles que contribuyen a la salud y protección del agua en Estados Unidos.

**Stockholm Industry Water Award:** Reconocimiento que honra logros extraordinarios y transformadores que contribuyan a la sostenibilidad del agua, premiando el conocimiento en el uso adecuado e innovador del agua así como el compromiso con mejorar la vida.

**NOPBT:** Son los ingresos de la compañía después de reducir los gastos operativos del negocio pero antes de deducir los impuestos.

**Stakeholder** (Grupos de Interés): Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación. (Pittman, 1984)

**PDR** (Personal Development Review): Es un formato de revisión de desarrollo personal en PepsiCo.

**SMART:** Metodología para garantizar que los objetivos dentro de PepsiCo sean “específicos, medibles, alcanzables, relevantes y medibles en el tiempo.”

**Free Press** (Prensa Libre): mención publicitaria no paga por parte de los medios de una iniciativa de marca y/o organización.

**Agencia Relaciones Públicas:** Agencia especializada en el manejo adecuado de la comunicación e información corporativa hacia el público externo.