

**“UNA MIRADA A LAS TENDENCIAS DE LA CONTRIBUCION EMPRESARIAL EN LA REGION  
FRONTERIZA DE MEXICO - ESTADOS UNIDOS”**

---

## **Sobre este reporte**

La International Community Foundation, el Instituto Synergos, Crossborder Business Associates, la Fundación Empresarial Sonorense, A.C. (FESAC) y El Paso Community Foundation llevaron a cabo el estudio de la contribución empresarial en la región fronteriza, a fin de evaluar y entender mejor sus políticas filantrópicas; identificar y documentar casos específicos de una destacada participación comunitaria de algunas empresas maquiladoras; y evaluar los esfuerzos de promoción de grupos u organizaciones sin fines de lucro que trabajan activamente en la región.

Para más información sobre este reporte dirigirse a:

International Community Foundation  
11300 Sorrento Valley Rd., Suite 115  
San Diego, CA 92121  
Tel: 858-677-2913, Fax: 858-677-2918  
Correo electrónico: [info@icfdn.org](mailto:info@icfdn.org)

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a las siguientes personas que contribuyeron con su tiempo en la elaboración y revisión del estudio: Vivian Blair (Synergos-México), Antonio Dabdoub Escobar (Nogales, Sonora), Irv Downing (Brownsville Community Foundation), Richard Feinberg (University of California, San Diego), Miguel Fernández (FECHAC), James B. Berger (San Diego State University), Cheryl Hammond (AT&T), Russ Jones (Yuma Community Foundation), Cathy Lavin (Sempra Energy), Mauricio Monroy (Deloitte & Touche), José Antonio del Pozo (Matamoros, Tamaulipas), y Paul Thompson (San Diego Foundation). Igualmente, queremos hacer patente nuestro aprecio a la Fundación Ford, la International Community Foundation, El Paso Community Foundation, y la Fundación Empresarial Sonorense por financiar este estudio.

## ***Acerca de la Alianza Fronteriza de Filantropía México - Estados Unidos***

La Alianza Fronteriza de Filantropía México – Estados Unidos se formó en el 2002 como una colaboración única, transfronteriza y binacional, de un grupo de fundaciones dedicadas al mejoramiento de la calidad de vida en las comunidades de bajos ingresos en la región. La alianza está compuesta por 9 fundadores nacionales/regionales y 21 fundaciones comunitarias que operan en ambos lados de la frontera. Los socios de la Alianza están seriamente comprometidos con el proceso de colaboración y comparten el interés de contribuir al desarrollo de las fundaciones comunitarias y la cultura filantrópica en la región. Para mayor información visite la página [www.borderpartnership.org](http://www.borderpartnership.org).

## Acerca de los Socios



La **International Community Foundation (ICF)** tiene como misión promover el mejoramiento de la contribución filantrópica y el voluntariado a lo largo de la frontera entre Estados Unidos y México, beneficiando a organizaciones no lucrativas y comunidades en el extranjero, principalmente en el Estado de Baja California, México. ICF proporciona liderazgo y orientación estratégica a sus donatarios, a fin de que puedan contribuir y apoyar a grupos y organizaciones importantes que desarrollen programas innovadores. La organización promueve la sostenibilidad en las comunidades donde trabaja, a través de alianzas que movilizan recursos, impulsa el uso de la tecnología, e involucra a los inmigrantes que viven en los Estados Unidos en proyectos transnacionales de filantropía. Esto último, fortaleciendo la comunicación transfronteriza entre los líderes comunitarios. Para mayor información visite la página [www.icfdn.org](http://www.icfdn.org).



**Synergos** El **Instituto Synergos** fortalece la cultura filantrópica local y privada, promoviendo alianzas entre el sector privado, el gobierno, la sociedad civil y las comunidades para hacer frente a problemas de pobreza e injusticia social. En su calidad de socio y coordinador de la Alianza, el Instituto Synergos administra el fondo común, moviliza recursos humanos y financieros, coordina actividades, capacita a las fundaciones comunitarias fronterizas y convoca comunidades de aprendizaje en las que, dos veces al año, se reúnen miembros de las fundaciones donantes y de las fundaciones comunitarias fronterizas, expertos ponentes, evaluadores y consejeros. Para mayor información consultar la página [www.synergos.org](http://www.synergos.org).



**Cross Border Business Associates (CBA)** es una empresa especializada en la industria maquiladora, exportadores del Tratado de Libre Comercio de América del Norte / Tratado de Libre Comercio de Centroamérica, la cual desarrolla estrategias de comercialización fronteriza y presta servicios diversos de logística, transporte e infraestructura, y analiza tendencias tecnológicas / ambientales. CBA es una de las pocas firmas de investigación del mercado fronterizo que conoce ambos lados de la frontera Estados Unidos - México, e integra información del mercado hispano del sureste de Estados Unidos con el del norte de México. Para mayor información consultar la página [www.crossborderbusiness.com](http://www.crossborderbusiness.com).



La **Fundación Empresarial Sonorense (FESAC)** es una institución mexicana de beneficencia pública cuya misión es la de mejorar los niveles de vida de la población de Sonora, enlazando los recursos de sus industrias y promoviendo una cultura de deber cívico y participación en prácticas sostenibles entre los miembros de la comunidad y sus instituciones. Lo anterior, con el fin de combatir la pobreza y la marginalización que existe en la comunidad. Para mayor información visite la página [www.fesac.org](http://www.fesac.org).



**El Paso Community Foundation** se estableció en 1977 como un fideicomiso permanente para el beneficio a largo plazo del lejano oeste de Texas, el sur de Nuevo México y el norte de Chihuahua, México. Actúa como un recurso de beneficencia para donadores, organizaciones sin fines de lucro y, en general, para la comunidad. <http://www.epcf.org>.

### **Acerca de los co-autores (en orden alfabético):**

**Richard Kiy (ICF)** es Presidente y Director General de la International Community Foundation, puesto que ha ocupado desde el verano del 2001. Kiy tiene más de 15 años de experiencia internacional en los sectores privado, público y no lucrativo. Antes de ingresar a la ICF, fue Vicepresidente para Desarrollo de Negocios de PriceSmart, Inc., un prestigiado retailer de mercados emergentes con operaciones a través de Centroamérica, el Caribe y las Filipinas. Previamente, Kiy fungió como Sub-Secretario Adjunto para la Salud y Seguridad Ambiental en el Departamento de Energía de Estados Unidos y a través de los años ha ocupado otros puestos de alto nivel en el gobierno de los Estados Unidos incluyendo la de Agregado Ambiental en la Embajada de Estados Unidos en México. Su experiencia internacional incluye trabajo relacionado con el desarrollo de negocios en las áreas de medio ambiente y soluciones de tecnología de informática aplicada para la Science Applications International Corporation en México y Venezuela. Graduado de la Universidad Stanford y de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard, Kiy es también el co-autor de un libro titulado Manejo Ambiental a lo largo de las Fronteras de Norte América. Recientemente ha participado en estudios sobre la inmigración transnacional mexicana hacia la región de San Diego como co-autor del libro Los Lazos que nos Unen: Emigrantes Mexicanos en el Condado de San Diego.

**Julieta Méndez (ICF)** es graduada de la Escuela de Relaciones Internacionales y Estudios del Pacífico de la Universidad de California, San Diego de donde obtuvo la Maestría en Estudios Internacionales del Pacífico. Méndez recibió el grado de Licenciatura en Economía Empresarial y Ciencias Políticas de la Universidad de California, Santa Bárbara con una tesis superior acerca de la democratización en México y el papel de la sociedad civil. Actualmente ocupa el puesto de Coordinador Ejecutivo en ICF, proporcionando asistencia administrativa y programática al presidente. Antes de incorporarse a ICF, fue consultora de varias fundaciones y organizaciones no lucrativas en el área de San Diego, incluyendo la San Diego Community Foundation y el Museo Inmigrante para Nuevos Americanos, entre otras. Originaria de California, de descendencia Oaxaqueña, Méndez colabora con ICF en la expansión de su filantropía latina, la cual está enfocada principalmente hacia las comunidades migrantes transnacionales.

**Kenn Morris (CBA)** cuenta con más de 12 años de experiencia en el análisis político y empresarial entre los Estados Unidos y México, con una especialización en investigación del mercado trans-fronterizo, la industria maquiladora, logísticas y carga, infraestructura fronteriza y asuntos relacionados con la frontera. Originario de California, el Sr. Morris ha vivido en ambos lados de la frontera Estados Unidos-México, reflejando en su pasión por la región su visión de las ventajas competitivas que ofrecen las actividades trans-fronterizas y su conocimiento de las oportunidades en México y América Latina. Participa en el World Trade Center de San Diego y el Consejo de California para el Comercio Internacional y es en la actualidad el presidente del Comité de Defensa del World Trade Center de San Diego. El Sr. Morris tiene una Maestría en Empresas Internacionales de la Universidad Estatal de San Diego, e hizo sus estudios con una beca de Becario Internacional del programa Thunderbird de la Universidad Autónoma de Guadalajara. También tiene una Licenciatura en Economía de la Universidad Estatal de San Diego.

**Javier H. Valdés (Synergos)** es actualmente el Coordinador de Proyectos Especiales en la Coalición de Inmigración de Nueva York. El Sr. Valdés fue Asesor de Programa para América Latina del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Puente en el Instituto

Synergos. Cuenta con una Maestría en Desarrollo Urbano de la Universidad de Nueva York y Licenciaturas en Estudios de América Latina y en Diseño Ambiental de la Universidad Texas A&M. Antes de incorporarse a Synergos, Javier fue Investigador Asociado en el Centro de Investigación para Liderazgo y Acción. También fue consultor para la Unidad Local de Gobierno del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Capital donde llevó a cabo investigación de campo en Nicaragua y Yemen. Anteriormente, Javier fue Director de Tecnología Informática para la Federación de Municipalidades de Centro América (FEMICA), voluntario del Cuerpo de Paz en Guatemala, y trabajó con el Banco Nacional de la Vivienda en la República Dominicana en el diseño, presentación y administración de proyectos de urbanización.

**Rafael Valdez Mingramm** (Synergos) es un consultor para América Latina del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Puente en el Instituto Synergos. Cuenta con una Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Columbia y una Licenciatura en Economía del Instituto Tecnológico Autónomo de México. En el sector no lucrativo, Rafael co-fundó y dirigió Fundación EDUCA México, A.C., un proyecto que ha apoyado a más de 30 organizaciones y beneficiado a 16,000 niños de bajos recursos. Asimismo, trabajó en la Casa de Moneda de México como Gerente Corporativo de Comercialización, coordinando la exportación de 1.5 billones de monedas a diversos países y el diseño de un sistema de intercambio de información que permite a 48 Casas de Moneda y Bancos Centrales medir su desempeño e identificar mejores prácticas. Como receptor de la beca conjunta del Banco Mundial y el Gobierno de Japón, Rafael participó en una investigación entre la Universidad de Columbia y el Banco Mundial sobre “El Papel del Sector Privado en el Desarrollo Sustentable”; publicando un estudio titulado “Alianzas Multi-Sectoriales: Una Estrategia Complementaria para Cumplir los Compromisos Globales en Educación”.

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
Agradecimientos	2
Índice	6
<i>Lista de Figuras</i>	6
<i>Lista de Tablas</i>	7
<i>Lista de Gráficas</i>	7
Resumen Ejecutivo	8
i. Introducción	12
ii. Factores que Afectan la Contribución Filantrópica de las Maquiladoras a lo Largo de la Frontera Estados Unidos - México	13
iii. Propósito y Objetivo del Estudio	16
iv. Conclusiones Fundamentales	16
v. La Frontera en Contexto	20
vi. Análisis de las Tendencias de la Contribución Empresarial de Compañías Estadounidenses y Multinacionales en la Región Fronteriza	27
vii. Tendencias de las Fundaciones Empresariales y Financiamiento a la Región Fronteriza Estados Unidos - México	33
viii. Tendencias No Lucrativas en la Región Fronteriza y Percepción de la Contribución Empresarial	36
ix. Recomendaciones	44
x. Conclusión	46
<b>Apéndices</b>	<b>48</b>
1. Metodología del Estudio	48
2. Encuesta Demográfica de Maquiladoras Participantes	49
3. Muestra de Comentarios de los Participantes en la Encuesta de las Maquiladoras	51
4. Muestra de las Organizaciones No Gubernamentales que Actualmente reciben Apoyo de las Maquiladoras	53
5. Organizaciones no lucrativas Mexicanas registradas a lo largo de la Región Fronteriza México-Estados Unidos	57
6. Maquiladoras Registradas en Nueve Ciudades de la Región de la Frontera Estados Unidos - México	58
7. Lista de las 100 Principales Maquiladoras que Operan en México	59
8. Organizaciones Civiles Locales Apoyadas por el Fondo Unido en la Región de la Frontera	62
9. Estudios de Caso de Empresas:	64
- Johnson & Johnson	65
- Cementos Mexicanos (CEMEX)	68
- General Electric (GE)	71
- Medtronic México	74
10. Estudios de Caso de Organizaciones No Gubernamentales en la Frontera:	75
- Fondo Unido, Un Vehículo para la Beneficencia de las Maquiladoras a lo largo de la Frontera	76
- Hospital Infantil de las Californias: un Acercamiento Innovador para Promover la “Responsabilidad Civil de las Maquiladoras”	79
11. El Modelo FECHAC: Un Ejemplo de responsabilidad social empresarial Mexicana	82
12. Glosario	86
13. Bibliografía	88

## **Lista de Figuras**

Figura 1.	La Región Fronteriza Estados Unidos-México: Relaciones Urbanas Trans-Fronterizas	21
Figura 2.	Ubicación Geográfica de Boquillas del Carmen, México	71

## **Lista de Tablas**

Tabla 1.	Población Fronteriza: Estadísticas Comparativas	22
Tabla 2.	Empleos en Maquiladoras, 1995-2005	26
Tabla 3.	Factores que Influyen en la Contribución de las Maquiladoras	28
Tabla 4.	Frecuencia de Solicitudes de Apoyo No Lucrativo a las Maquiladoras	31
Tabla 5.	Porcentaje de Solicitudes de Financiamiento que Apoyan las Maquiladoras	32
Tabla 6.	Razones Principales por las que las Maquiladoras no Apoyan Solicitudes	32
Tabla 7.	Razones por las que las ONGs no han Tenido Éxito en Obtener Apoyo Empresarial	39
Tabla 8.	Razones por las que las ONGs no buscan fuentes de apoyo empresarial	39

## **Lista de Gráficas**

Gráfica 1.	Región Fronteriza Estados Unidos-México: Tendencias de Población, 1970-2000	26
Gráfica 2.	Valor de las Donaciones en Efectivo de Maquiladoras	29
Gráfica 3.	Valor de las Contribuciones en Especie de Maquiladoras	29
Gráfica 4.	Autoridad para Aportaciones en Efectivo	30
Gráfica 5.	Actividades Filantrópicas de las Maquiladoras en 2004-% de Maquiladoras	31
Gráfica 6.	Áreas de Interés en la Contribución Empresarial	34
Gráfica 7.	Tipos de Apoyo de las Fundaciones Empresariales	35
Gráfica 8.	Limitaciones Geográficas	35
Gráfica 9.	Tamaño de ONGs por Presupuesto Anual	37
Gráfica 10.	Tamaño de ONGs por Número de Empleados	38
Gráfica 11.	Años de Operación de ONGs Participantes	38
Gráfica 12.	Tipos de Apoyo Recibido de Empresas	41
Gráfica 13.	Nivel de Apoyo Voluntario	41
Gráfica 14.	Niveles de Donaciones Recibidas en Especie	42
Gráfica 15.	Niveles de Apoyo Financiero Recibido	43
Gráfica 16.	Apoyo Financiero Empresarial como Porcentaje del Presupuesto Anual de las ONGs	43

## **Resumen Ejecutivo – Una Mirada a las Tendencias de la Contribución Empresarial en la Frontera México – Estados Unidos**

En la primavera de 2005, la Fundación Internacional de la Comunidad (ICF), el Instituto Synergos, Crossborder Business Associates, la Fundación Empresarial Sonorense, A.C. (FESAC) y El Paso Community Foundation (EPCF), llevaron a cabo el estudio acerca de las contribuciones empresariales a lo largo de la frontera entre México y Estados Unidos, a fin de proporcionar una evaluación inicial de los niveles generales de participación de la industria maquiladora de México y comprender sus políticas filantrópicas; identificar y describir casos específicos sobresalientes de participación comunitario de algunas maquiladoras; y valorar los esfuerzos de grupos y organizaciones no lucrativas que trabajan en la región. Se contactaron más de 800 empresas maquiladoras en seis estados de la frontera de México, de las cuales 100 se encuentran listadas en la publicación de Fortune 500, así como otras importantes compañías multinacionales que participaron de manera anónima en el estudio. La muestra representa el 8.2% de la fuerza total laboral de la industria maquiladora a lo largo de la frontera norte de México. Adicionalmente, se entrevistaron 50 líderes comunitarios para conocer sus percepciones sobre la contribución empresarial en la región.

### **Las principales conclusiones fueron las siguientes:**

- Aún cuando hay excepciones notables en empresas que establecen puntos de referencia a través de su liderazgo filantrópico (Mattel, Johnson & Johnson, Sony, Medtronic, Kyocera y GM), **para la gran mayoría de compañías que operan maquiladoras en la frontera norte de México, la contribución filantrópica es significativamente inferior en las comunidades de la frontera de México en comparación con las aportaciones hechas a organizaciones no lucrativas en los Estados Unidos.**
- De las compañías entrevistadas, **el 65.5% contribuyeron con \$10,000 dólares o menos en donativos en efectivo a causas caritativas anualmente, y el 25.5% no contribuyó a iniciativas sociales a lo largo de la frontera donde opera. Sólo un 9.1% contribuyó con más de \$10,000 dólares anualmente.**
- **Autoridad limitada de contribución a nivel gerencial de planta.** Sólo el 10% de los gerentes de maquila tienen autoridad para contribuir más de \$10,000 dólares. El 66% puede contribuir hasta \$1,000 dólares. Menos del 25% puede contribuir hasta \$10,000 dólares.
- **Se prefiere la ayuda en especie que donaciones en efectivo.** Entre las operaciones de las maquiladoras, la manera preferida de asistencia caritativa es en especie. El 68.2% de las maquiladoras entrevistadas realizó donativos en especie, la mayoría con un valor inferior a \$10,000 dólares anuales. Aún cuando la justificación más común de las empresas maquiladoras al preferir donaciones en especie en vez de aportaciones monetarias es la aparente ausencia de instituciones de beneficencia confiables que efectivamente administren los fondos donados. Existe, de hecho, un creciente número de fundaciones comunitarias a lo largo de la frontera al igual que las filiales de la Organización Fondo Unido, que están en posición de asumir este papel. Esta situación demuestra que es aparente la necesidad de una mayor colaboración entre las maquiladoras y las beneficencias públicas que operan en la región.



- **Los dos factores que destacaron como los más importantes entre los que dieron las empresas acerca del porqué hacen aportaciones a organizaciones no lucrativas que operan a lo largo de la frontera fueron: el deseo de ser un buen ciudadano empresarial e impulsar la moral de sus empleados.**
- **Un promotor líder hacia el interior de las empresas es un factor determinante de éxito para las contribuciones.** El principal factor determinante para las compañías que operan en la región de la frontera es la presencia de líderes internos que promuevan la contribución a una organización no lucrativa u obra de beneficencia. Con relativa frecuencia, las decisiones de contribuir no son tomadas en las oficinas centrales sino se basan en las recomendaciones de los gerentes de planta.
- **La cercanía de la oficina central a la frontera es un factor determinante.** Las compañías cuyas oficinas centrales o regionales están ubicadas cerca de sus operaciones en la frontera se inclinan, en mayor medida, a mantener a sus gerentes involucrados de forma voluntaria con obras de caridad en la frontera, convirtiéndolos, consecuentemente, en fuertes defensores de causas específicas.
- **La trayectoria, marca, tamaño y enfoque programático de una organización no lucrativa son factores fundamentales en su financiamiento.** Las compañías tienen una inclinación a financiar organizaciones grandes y mejor establecidas, con un consejo sólido y una marca de identidad, así como aquellas que cuentan con una contraparte en Estados Unidos. Las maquiladoras se inclinan más por apoyar a organizaciones no lucrativas especializadas en educación y el cuidado de la salud, antes de canalizar su apoyo a grupos ambientales y de derechos humanos/justicia. Las organizaciones no lucrativas más pequeñas y menos establecidas tienen menor probabilidad de recibir financiamiento de las maquiladoras. Muchas de sus oficinas centrales prefieren financiar organizaciones no lucrativas que tienen la capacidad de cumplir con todos los requisitos para presentar una propuesta / solicitud de donativo en inglés y por medio del internet. La gran mayoría de las maquiladoras solamente otorgan becas a organizaciones no lucrativas registradas como donatarias autorizadas bajo el Código Fiscal Mexicano; situación que limita el financiamiento a sólo las grandes organizaciones no lucrativas en la frontera mexicana, aumentando la brecha entre organizaciones del sector no lucrativo con y sin financiamiento.
- **Los impedimentos que existen para la contribución empresarial son:** el hecho de que las maquiladoras se catalogan como centros de costo y no de utilidad; la falta de incentivos fiscales en el Código Fiscal Mexicano el cual discrimina las aportaciones de las maquiladoras; los controles reguladores en los Estados Unidos derivados del U.S. Patriot Act que han tenido un efecto negativo en la contribución de empresas de Estados Unidos hacia organizaciones no lucrativas en el extranjero, incluyendo las de México; y la debilidad de los canales de comunicación entre los gerentes de planta de las maquiladoras y los programas institucionales o fundaciones dedicadas a las contribuciones empresariales.
- **La ubicación estratégica en la frontera es un factor clave.** Las compañías de Estados Unidos y empresas multinacionales que tienen la intención de permanecer en la región fronteriza, debido a las ventajas competitivas únicas que ofrece (la proximidad al mercado de Estados Unidos, el bajo costo relativo de mano de obra, la productividad) tienden a contribuir en proyectos filantrópicos a las comunidades en donde operan (en algunos casos para promover la retención de sus empleados y las

buenas relaciones comunitarias), en comparación de aquellas compañías y/o sectores industriales que enfrentan la presión de re-ubicarse en el extranjero.

- **El tamaño de la comunidad es importante.** El nivel de la contribución empresarial varía de comunidad a comunidad a lo largo de la frontera Estados Unidos-México. La contribución fronteriza representa una mayor aportación de donaciones entre las organizaciones no lucrativas localizadas en los principales centros maquiladoras (como por ejemplo, Tijuana y Ciudad Juárez).
- **Algunas maquiladoras están colaborando para lograr un mayor impacto social.** Debido a la escasez de recursos que muchas maquiladoras tienen a su disposición para obras de beneficencia, las compañías se están asociando con otras empresas con intereses similares, a través de una participación activa con grupos locales como el Club Rotario, Fondo Unido y algunas asociaciones de maquiladoras.

## Recomendaciones

Las empresas ubicadas en la frontera podrían hacer mucho más para incidir y marcar una diferencia en las comunidades donde operan. Sin embargo, la responsabilidad para incrementar el nivel de la contribución empresarial no recae únicamente en ellas. El gobierno mexicano podría desempeñar un papel preponderante en la redefinición de su Código Fiscal; las fundaciones comunitarias fronterizas y organizaciones como Fondo Unido podrían ejercer un mayor liderazgo, alentando y facilitando a las maquiladoras a contribuir. Estas instituciones caritativas podrían, al mismo tiempo, ayudar a impulsar y fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) de la frontera para colocar a los grupos y organizaciones civiles en una mejor posición para recibir financiamiento. Lo que queda claro es que a través de una mayor cohesión y un mayor esfuerzo conjunto de colaboración entre corporaciones, el gobierno y la sociedad civil, se puede hacer mucho más para incrementar de manera significativa la filantropía empresarial a lo largo de la frontera, así como mejorar las condiciones de vida de un creciente número de habitantes que viven en la región. Sin esta acción colectiva, la contribución de empresas maquiladoras a lo largo de la frontera norte de México seguirá siendo intrascendente.

Para incrementar la contribución de las maquiladoras en la región, se recomienda lo siguiente:

- **Reformar el Código Fiscal Mexicano a fin de que las maquiladoras cuenten con los mismos incentivos fiscales que las demás compañías mexicanas.**
- **Reestructurar los procedimientos para facilitar la deducción de impuestos de las ONGs mexicanas. Actualmente son pocas las que están registradas - un total de 172 en la región de la frontera (Ver Apéndice 5).**
- **Promover que las corporaciones hagan más para asumir un liderazgo a nivel empresarial y de gerente de planta.** A este respecto, las compañías matrices y sus fundaciones empresariales correspondientes, así como los programas de contribución empresarial, necesitan realizar un mayor esfuerzo con sus gerentes de planta a fin de involucrarse más en las comunidades fronterizas en donde operan. En esta era de globalización y mayor responsabilidad

empresarial o corporativa, los gerentes de planta de las maquiladoras deben tener la autoridad de actuar más como “embajadores empresariales” en sus comunidades, involucrándose en las políticas de filantropía de la compañía en el lugar donde operan, incluyendo la región fronteriza Estados Unidos-México. Se hace notar que las compañías necesitan ampliar el nivel de autoridad que tienen los gerentes de planta para contribuir en sus comunidades, la cual es actualmente limitada.

- **Las organizaciones de beneficencia intermediarias** (fundaciones comunitarias de la región fronteriza y Fondo Unido), al igual que **organizaciones de servicios** (Rotary Club, Kiwanis, Optimists) **deberán aumentar su promoción hacia las corporaciones para ampliar sus alternativas de contribución a lo largo de la frontera** y fungir como un centro de vindicación para organizaciones no lucrativas menos conocidas, reduciendo de esta manera el riesgo para los donantes empresariales. Excepcionalmente, existen algunas organizaciones haciendo este trabajo – El Paso Community Foundation, ICF, y FECHAC. La Alianza Fronteriza de Filantropía México – Estados tiene un claro papel de líder a ejercer.
- **Las organizaciones no lucrativas pueden hacer más para establecer alianzas/asociaciones estratégicas** con compañías para construir relaciones exitosas a largo plazo. Esto incluye una participación más activa de los gerentes de las maquiladoras (mexicanos y expatriados) en sus consejos de administración. Aquí, FEMAP en Ciudad Juárez y el Hospital Infantil de las Californias en Tijuana están mostrando un camino a seguir para otras organizaciones no lucrativas.

## **i. Introducción**

Hoy, más que nunca, las corporaciones multinacionales de Estados Unidos y otros países son globales en su penetración al mercado al igual que en los lugares donde hacen negocios. Esto requiere que las compañías extiendan su definición de las comunidades a las cuales sirven más allá de los intereses tradicionales, sean nacionales, regionales o locales, para incluir comunidades ubicadas fuera de las fronteras inmediatas de Estados Unidos en donde operan o tienen una presencia significativa. En ningún lado se hace más evidente esta situación que a lo largo de la frontera norte de México en donde existen más de 2,750 plantas maquiladoras de ensamble y manufactura, en las cuales más del 60% de su capital es de compañías estadounidenses. La lista de los 100 empleadores más grandes en México incluye, bajo esta categoría, a las principales firmas extranjeras de Fortune 500 y a empresas no estadounidenses como Delphi, RCA, Ford Motor Company, Tyco, General Electric, General Instruments, Johnson & Johnson, Sony, Hitachi, Medtronic, Samsung y ITT.

Es evidente que las compañías estadounidenses y subsidiarias de otros países con operaciones en México (en algunos casos originarias de Japón, Korea y de la Unión Europea) se han beneficiado bajo el Tratado de Libre Comercio de Norte América (TLC), a través de un acrecentado intercambio comercial; beneficios que no se transmiten a las comunidades fronterizas en donde muchas de estas mismas compañías operan. La expansión de la inversión extranjera directa (FDI) y las exportaciones, conllevan un marcado incremento en la migración humana que ha resultado en necesidades sociales no atendidas y en una disminución general en la calidad del medio ambiente y la salud de los que viven a lo largo de la frontera de Estados Unidos y México, particularmente en los últimos once años a partir de que dicho tratado entró en vigor. Estos retos no son necesariamente atribuibles directamente a las compañías que operan en la región fronteriza pero si marcan, en todo caso, su realidad.

Debido a estas circunstancias, las ciudades fronterizas de Estados Unidos se ubican dentro de las más pobres de la nación con una creciente pobreza infantil, un alto índice de alumnos que desertan la escuela, y algunas de las más altas incidencias de enfermedades infecciosas como tuberculosis, VIH/SIDA y hepatitis. Asimismo, del lado mexicano se observan retos y circunstancias similares; Las estadísticas de pobreza urbana están en aumento desde Tijuana hasta Matamoros, a pesar del hecho de que el ingreso per capita en estas ciudades es más alto que en el interior de México. Si bien la reubicación de la producción de los Estados Unidos hacia México inducida por el TLC ha acelerado la migración a la región fronteriza, también ha aumentado la incidencia de la pobreza rural a la urbana, a lo largo del país.

Sin lugar a dudas, las compañías que operan en la región de la frontera de Estados Unidos y México, con una población combinada de más de 12 millones de personas<sup>1</sup> tienen mayor oportunidad de ganar con una fuerza de trabajo sana y comunidades fortalecidas. Después de todo, dos de los mayores retos que enfrentan las compañías en la frontera son la retención de los empleados y la atracción de clientes. En realidad, esto es un hecho que no sólo aplica a la región fronteriza sino, en general, a las empresas multinacionales que operan alrededor del mundo. La evidencia de lo anterior se basa en una encuesta llevada a cabo por Cone/Roper en 1993/1994 que proporcionó prueba fehaciente de que los consumidores se inclinan, en su mayoría, a comprar productos asociados con empresas que tienen una

<sup>1</sup> Southwest Center for Environmental Policy & Research, 2003, <http://www.scerp.org/population.htm>

imagen social positiva, y en particular con causas a las que son afines. Más del 60% de los consumidores indicaron que cambiarían de marcas y/o de tiendas para apoyar a la causa en la que creen<sup>2</sup>. En este contexto, resulta muy ventajoso que una compañía tenga una imagen favorable por sus esfuerzos caritativos. Entonces, ¿por qué las compañías estadounidenses y corporaciones multinacionales que operan a lo largo de la frontera norte de México no contribuyen más?

## **ii. Factores que Afectan la Contribución Filantrópica de las Maquiladoras a lo Largo de la Frontera de Estados Unidos y México**

A pesar de que existen líderes corporativos a lo largo de la frontera como Johnson & Johnson, Scientific Atlanta, GE, Mattel, Kyocera, CEMEX y Levis Strauss, los cuales están conscientes de los beneficios estratégicos de una contribución filantrópica en la región, estas compañías son la excepción y no la regla. Desafortunadamente, para la mayoría de las compañías que operan en la zona fronteriza, la contribución a iniciativas sociales es todavía muy limitada.

Los críticos de la globalización y la maquila de exportación apuntan hacia la falta de compromiso y entendimiento de las corporaciones estadounidenses acerca de las comunidades más allá de donde se encuentran sus oficinas centrales, incluyendo una falta de percepción de los problemas únicos que enfrenta cada comunidad. Aún cuando la conclusión fuera que las compañías que operan maquiladoras son indiferentes, explotadoras o no tienen interés en crear influencia en sus respectivas comunidades, esta sería definitivamente falsa.

La gran mayoría de las maquiladoras estadounidenses y de otros países son propiedad de corporaciones que se preocupan y, en general, mantienen un compromiso de responsabilidad social en las actividades laborales y la calidad del ambiente en las comunidades a lo largo de la frontera en donde operan. En este sentido, enfrentando los retos actuales de rendimiento y el rápido crecimiento de las principales ciudades en la frontera norte de México en comparación con otras zonas metropolitanas del país, parecería lógico que las compañías tuvieran el incentivo de contribuir filantrópicamente con el fin de impulsar la retención de los empleados, aumentar la moral y/o abarcar una mayor participación del mercado. Entonces, ¿cuál es la razón por la cual la contribución empresarial a lo largo de la frontera continúa rezagada?

La respuesta no es simple ya que existen un número de factores que influyen en ella, incluyendo muchos impedimentos estructurales que continúan limitando o restringiendo la contribución en la frontera, los cuales deben ser tomados en cuenta:

- I. Existe un número limitado de organizaciones caritativas transfronterizas de Estados Unidos a través de los cuales las compañías estadounidenses que buscan una deducción fiscal pueden acudir para apoyar sus causas sociales en México.** A la fecha, las corporaciones estadounidenses sólo pueden contar con unas cuantas organizaciones de índole transnacional confiables como la Internacional Community Foundation (ICF), El Paso Community Foundation, la Fundación Mascareñas, Project

<sup>2</sup> Kotler, Philip y Nancy Lee. "Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause", New Jersey, 2005, página 7

Concern Internacional (PCI) y Fondo Unido, entre otros, para dirigir sus aportaciones a causas o programas sociales en el sur de la frontera. Asimismo, el número de fundaciones mexicanas y organizaciones no lucrativas con el equivalente del status 501(c) (3) de Estados Unidos es aún limitado, con algunas excepciones como FECHAC, FEMAP, Habitat for Humanity, Junior Achievement y el Hospital Infantil de las Californias. A partir del 11 de septiembre, la necesidad de intermediarios confiables y/o de organizaciones de base estadounidenses que tengan una misión transfronteriza, se ha reforzado debido a la creciente renuencia de compañías estadounidenses de contribuir directamente a organizaciones en el extranjero, en general como resultado del “Patriot Act” de Estados Unidos.

**2. Falta de un marco legal y fiscal accesible que pueda apoyar el desarrollo de la Sociedad Civil y la filantropía empresarial en México:**

a. Mientras que la mayoría de las empresas mexicanas pueden deducir sus contribuciones caritativas bajo del código fiscal mexicano vigente, los incentivos fiscales no aplican de igual forma para las maquiladoras. Las compañías que operan maquiladoras son gravadas en el costo total de sus operaciones – lo cual sólo puede aumentarse por “gastos” adicionales incurridos al realizar contribuciones a proyectos sociales. En otras palabras, bajo la regulación fiscal actual, una contribución filantrópica que se realice incrementa la base gravable de la maquiladora en vez de disminuirla. Esto no representa incentivo alguno para que las compañías que operan maquiladoras participen en esfuerzos filantrópicos. Según lo indica Mauricio Monroy, Gerente de Deloitte & Touche en Baja California, *“Este tratamiento juega un papel importante en la percepción inadecuada que muchos tienen de las maquiladoras en términos de que tienen poco o ningún interés en contribuir a sus comunidades”*.

b. Por otro lado, la regulación mexicana carece de un simple y eficiente método bajo el cual las organizaciones no lucrativas puedan obtener la autorización para otorgar la deducibilidad fiscal. Recordemos que solamente 172 organizaciones fronterizas no lucrativas tienen este estatus; situación que ha limitado significativamente el desarrollo de la Sociedad Civil en México y dificultado la contribución de las empresas maquiladoras de Estados Unidos y otros países.

**3. La falta de transparencia y control administrativo, mercadotecnia y habilidades de captación en la mayoría de las organizaciones no lucrativas (ONGs) de la región fronteriza de México, disminuye su probabilidad para recibir financiamiento y apoyo empresarial para sus causas sociales.** Mientras la capacidad de las ONGs se está incrementando a lo largo de la frontera y existen numerosas obras de beneficencia bien administradas en la región, la mayoría de las ONGs son pequeñas con personal e infraestructura limitados. Al mismo tiempo, estas organizaciones carecen, a menudo, de un entrenamiento y experiencia formal para responder a las necesidades de las compañías estadounidenses que operan las maquiladoras de manera efectiva. Esta situación contribuye a la

disparidad entre las ONGs de la región fronteriza y crea un distanciamiento entre las organizaciones “que tienen” y “las que no tienen”. En la actualidad, existe un número reducido de ONGs en la frontera que recibe la mayoría del financiamiento empresarial de las maquiladoras y sus filiales.

- 4. Las empresas maquiladoras tienen una autoridad limitada para obras caritativas. Con base en los resultados de este estudio, se constató que** entre aquellas compañías que operan maquiladoras a lo largo de la frontera, la decisión de hacer donaciones normalmente se toma en las oficinas centrales. En este sentido, si la dirección de una compañía no está al tanto de las necesidades locales de una comunidad fronteriza en la cual opera su maquiladora, hay menos posibilidades de que la maquiladora pueda involucrarse en actividades altruistas. En este caso, la comunidad tendría que esperar a la presencia o aparición de un “campeón local” – un gerente de planta sensible a las necesidades de la comunidad - que pueda transmitir este tipo de necesidades a su oficina central. Para solucionar esta cuestión, las casas matrices y las fundaciones empresariales necesitan prestar mayor atención a las necesidades de las comunidades en donde operan internacionalmente, e inculcar una cultura corporativa global de responsabilidad social a sus gerentes de planta.

Si bien la contribución filantrópica a lo largo de la frontera es, en términos generales, limitada, es importante enfatizar que la mayoría, pero no todas las compañías importantes de la región fronteriza, contribuyen de alguna manera en iniciativas de filantropía, ya sea a través de donaciones monetarias, patrocinios de eventos caritativos, regalos en especie (productos o servicios), y/o con tiempo voluntario de sus empleados. No obstante lo anterior, el alcance de la contribución en la frontera varía considerablemente de compañía a compañía. Sin lugar a dudas, las maquiladoras y sus filiales podrían hacer más si las condiciones para contribuir fueran más favorables y muchos de los impedimentos referidos anteriormente pudieran ser eliminados.

Algunas compañías cuentan con una sólida tradición de apoyo a organizaciones caritativas en la frontera, y su nivel de contribución se hace patente en el número de años en la comunidad, el liderazgo y alcance de la participación cívica del gerente de planta, el número de empleados locales y/o sus ganancias. Por otra parte, existen otras compañías ensambladoras y de manufactura, en particular las que producen productos de bajo precio y de mano de obra intensiva, como textiles, artículos electrónicos pequeños, y juguetes que son más susceptibles a un mercado internacional competitivo. Estas compañías se enfocan en permanecer simplemente en el mercado debido a una creciente competencia extranjera de locaciones alternativas.<sup>3</sup> En estos casos, la contribución filantrópica no está en su lista de prioridades. Como un ejemplo, solamente en Tijuana más de 258 compañías – representando el 20% de la mano de obra de maquiladoras en la ciudad – han cerrado sus operaciones en los últimos tres años y medio; 23% de los trabajadores, o cerca de 67,000 personas, perdieron sus empleos en Ciudad Juárez, y cerca de 18,000 trabajadores perdieron sus trabajos en Matamoros.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> De acuerdo a cifras oficiales, la inversión extranjera directa (FDI o IED) para países en desarrollo, particularmente para China, Rusia y la India, se incrementó de 25, 1.4 y 22% en 2001 a 34\$, 4.7% y 3.2% en 2004, respectivamente. Durante el mismo período la IED para México declinó de 16% a 10.%, mientras que el crecimiento de productividad promedio fue de sólo 0.5% en comparación con 6 y 4% de China y Corea.

<sup>4</sup> Brezovsky, Lynn, “Other Cities Benefit from Maquilas Return”, Associated Press, Enero 25, 2005

### iii. Propósito y Objetivo del Estudio

En un esfuerzo para evaluar las tendencias de la contribución empresarial en la región fronteriza Estados Unidos-México con el fin de expandir los esfuerzos filantrópicos en la región, la Alianza Fronteriza de Filantropía México - Estados Unidos llevó a cabo este estudio con un grupo formado por la International Community Foundation (ICF) de San Diego, el Instituto Synergos, la Fundación Empresarial Sonorense (FESAC), El Paso Community Foundation (EPCF) y Cross Border Business Associates, y el apoyo financiero primeramente de la Fundación Ford así como de ICF, FESAC y EPCF.

Este estudio tiene cuatro objetivos primordiales, que son:

a) **Establecer una conciencia acerca de las tendencias de la contribución empresarial en la región de la frontera**, identificando casos de éxito de compañías que se distinguen y destacando las limitaciones e impedimentos.

b) **Promover un compromiso pro-activo y una mayor colaboración entre las fundaciones de la región fronteriza, las organizaciones no lucrativas y los principales donantes** con el fin de desarrollar y fortalecer alianzas locales y regionales y ayudar a las fundaciones comunitarias en sus esfuerzos de procuración de fondos.

c) **Promover una reforma estructural en la legislación mexicana que estimule el desarrollo de la sociedad civil y aumente las aportaciones de las maquiladoras.** Lo anterior, con el propósito de reunir recursos adicionales y aumentar la participación de este sector.

d) **Ampliar el nivel general de la contribución empresarial de las principales maquiladoras y prestadores de servicios** (bancos, minoristas, telecomunicaciones, etc.) identificando a la vez a los empresarios campeones potenciales para determinar las necesidades cruciales en la región en el futuro.

Sin lugar a dudas, las compañías estadounidenses y multinacionales localizadas en la región fronteriza pueden y deben hacer más para marcar una mejoría en las comunidades en donde operan y, al mismo tiempo, resultar beneficiadas, reconociendo los impedimentos que continúan desalentando a las compañías en ser generosas con sus recursos, tiempo y contribuciones en especie. Es, en este sentido, en donde tenemos la esperanza de que a través de este estudio y los esfuerzos pro-activos de las fundaciones comunitarias de la frontera, se pueda lograr una mayor transparencia para lograr un aumento efectivo y sostenible en la contribución empresarial en la frontera.

### iv. Conclusiones Fundamentales

Entre marzo y mayo del 2005, se contactaron (por correo electrónico, fax y/o teléfono) a más de 800 maquiladoras en los seis estados fronterizos de Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas para participar en esta primera Encuesta de la Filantropía Fronteriza de la Industria Maquiladora, con el fin de obtener un mejor entendimiento de sus tendencias hacia la contribución filantrópica. Al final, 110 maquiladoras contestaron el cuestionario en su totalidad (otras 23 completaron encuestas parciales, a



pesar de que sus respuestas no fueron incluidas en este análisis)<sup>5</sup>. Las maquiladoras participantes representan el 8.2% del total de la fuerza laboral de la industria maquiladora en la frontera. Además, una muestra representativa de 50 líderes no lucrativos a lo largo de la frontera fueron entrevistados con el propósito de evaluar las tendencias actuales en la contribución empresarial en la región y así desarrollar medios a través de los cuales las fundaciones comunitarias de la frontera pudieran contribuir y convertirse en catalizadores de una cultura filantrópica extensiva y promover actividades de voluntariado entre las corporaciones que trabajan en ambos lados de la frontera de Estados Unidos y México.

Las conclusiones fundamentales son:

- Aún cuando existen excepciones notables de corporaciones que establecen un estándar o punto de referencia a través de su liderazgo filantrópico, para la vasta mayoría de las compañías que operan maquiladoras a lo largo de la frontera norte de México, **la contribución filantrópica es significativamente inferior en las comunidades fronterizas mexicanas en comparación con las aportaciones que se hacen en los Estados Unidos, aún cuando se considere el total de los empleados.** Como un ejemplo, de las compañías encuestadas, el 65.5% contribuyeron \$10,000 o menos en donaciones en efectivo a causas altruistas anualmente, y el 25.5% no hizo ninguna contribución a caridades en la frontera donde operan. Sólo el 9.1% donó más de \$10,000 al año. De acuerdo a lo anterior, una razón, a menudo no considerada, es la falta de incentivos fiscales actuales que existen en el Código Fiscal Mexicano, lo cual impacta demasiado las operaciones de las maquiladoras, junto con una muy débil cultura filantrópica en México y en la región fronteriza en general.
- Las compañías estadounidenses y multinacionales que tienen la intención de permanecer en la región fronteriza debido a sus únicas ventajas competitivas (la proximidad con el mercado de Estados Unidos, costo relativo de mano de obra, productividad) están mayormente inclinadas a hacer donaciones en las comunidades en donde operan (para promover la permanencia de los empleados y las buenas relaciones) que aquellas compañías y/o sectores industriales que son presionados a reubicarse a otras localidades. Por lo tanto, la sostenibilidad y el compromiso a largo plazo hacia las comunidades fronterizas son todavía un reto importante.
- La contribución empresarial en la región fronteriza abarca muchas formas incluyendo apoyo financiero a organizaciones no lucrativas, donaciones en especie, incluyendo productos y servicios, así como voluntariado y donaciones de empate de los empleados. Entre las operaciones de las maquiladoras, la forma preferida de asistencia filantrópica es en especie. El 68.2% de las maquiladoras encuestadas realizaron donaciones en especie. En su calidad de centros de costos, las aportaciones financieras hechas por compañías estadounidenses que operan maquiladoras en la región fronteriza son más limitadas, excepto en aquellos casos en los que las compañías tienen el apoyo de una fundación central o un programa de contribución empresarial.

<sup>5</sup> De las maquiladoras encuestadas 87% identificaron el origen o ubicación de su compañía filial predominantemente ya sea en los Estados Unidos o México.

- Las corporaciones localizadas a lo largo de la frontera contribuyen debido a una variedad de razones, incluyendo el deseo de ser un ciudadano empresarial ejemplar, de fortalecer la imagen de la compañía o su marca y de crear el sentido de moralidad en sus empleados. En otros casos, las corporaciones apoyan iniciativas de desarrollo social localmente no porque les preocupen las necesidades insatisfechas de la región, sino por las políticas globales de Responsabilidad Social Corporativa.
- Parte de la contribución empresarial es evidentemente reactiva a la regulación del Gobierno o para rectificar problemas ambientales causados directa o indirectamente por las operaciones de una compañía específica. Otras contribuciones empresariales se basan en presiones sociales y/o compromisos personales hechos por los Gerentes de Planta u otros altos funcionarios para apoyar eventos específicos de caridad o solicitudes únicas de organizaciones locales (Clubs Rotarios, Kiwanis, Optimistas, Leones) o asociaciones de maquiladoras. Finalmente, a lo largo de la frontera, numerosos ejemplos de esfuerzos de contribución empresarial que son más pro-activos o estratégicos por naturaleza se enfocan en resolver una necesidad prioritaria comunitaria en el curso de un determinado período de tiempo. Estos esfuerzos se realizan usualmente con la aportación no sólo de recursos financieros o en especie de una cierta compañía, sino también con la inversión de tiempo de empleados o de donaciones de empate.
- El factor determinante más importante para la contribución filantrópica de las compañías que operan en la región fronteriza es la presencia de un fuerte campeón o campeones dentro de una compañía que impulsen un proyecto de desarrollo social específico o una organización no lucrativa. Frecuentemente, las decisiones primordiales de financiamiento no son tomadas por la oficina central sino que se basan en las recomendaciones de los Gerentes de Planta. Aquí, el nivel de conocimiento y/o nivel de compromiso de un Gerente con una organización no lucrativa está dentro de los factores más importantes que propician un apoyo futuro. Sin embargo, en algunos casos existe evidencia que sugiere que estas compañías no siguen una rigurosa selección o proceso de investigación que garantice la óptima asignación de sus aportaciones. En la mayoría de los casos, las maquiladoras simplemente apoyan a aquellas organizaciones que tocan su puerta, eran las más sobresalientes en la comunidad o proporcionaban ayuda a aquellas organizaciones identificadas por sus empleados.
- La proximidad de las oficinas centrales y/o de los gerentes a la región fronteriza es verdaderamente importante. Compañías con oficinas centrales o regionales cercanas a sus operaciones fronterizas tienden a contar con gerentes activamente involucrados voluntariamente con caridades en la frontera y subsecuentemente, se inclinan a ser fuertes partidarios de causas sociales específicas. Por ejemplo, Mattel, con base en El Segundo, California, tiene un compromiso permanente con el *Hospital Infantil de las Californias* a través del torneo de golf anual que patrocina.
- El nivel de la contribución empresarial varía de comunidad en comunidad a lo largo de la frontera Estados Unidos y México. Por ejemplo, la contribución empresarial representa una mayor participación de las contribuciones filantrópicas entre las organizaciones no lucrativas en los principales centros de maquiladora y mercados al menudeo como San Diego/Tijuana y El Paso/Juárez. Las comunidades más pequeñas

como Tecate y Nogales dependen más del apoyo del gobierno, aportaciones individuales y otros ingresos, incluyendo pago por servicios prestados. En las comunidades más pequeñas, la presión de donar entre las otras maquiladoras era igualmente menos visible, así que el tener un conjunto crítico de compañías donando a cierto nivel (aún si es pequeño) propicia a que otras compañías que no tienen intereses altruistas también contribuyan.

- En algunos casos, las corporaciones locales se han unido en un solo frente para fortalecer la sociedad civil a través de la contribución caritativa por medio de aportaciones voluntarias mensuales, como lo hace la Fundación Empresarial Chihuahuense (FECHAC) y la Fundación Empresarial Sonorense (FESAC). En los casos en que esto ha ocurrido, las corporaciones locales han sentado un ejemplo de una comunidad empresarial comprometida, estableciendo instituciones sólidas y confiables que pueden manejar y distribuir adecuadamente los fondos en sus respectivas comunidades. En base al resultado de FECHAC y FESAC, las comunidades en Chihuahua y Sonora han experimentado un aumento notable en la contribución empresarial, y por consiguiente, se ha fortalecido la sociedad civil. Existe igualmente una oportunidad de establecer círculos similares de donantes en Baja California y Tamaulipas, trabajando conjuntamente con la Fundación Internacional de la Comunidad (FIC) y la Fundación Comunitaria de Matamoros.
- Debido a los recursos limitados de que disponen en la actualidad muchas compañías para contribuciones de caridad en la región fronteriza, existe el deseo de algunas compañías de unirse con otras con la misma visión y/o donantes para apoyar causas sociales meritorias. En este sentido, se destaca el papel activo que los Clubes de Rotarios locales y los capítulos de Fondo Unido juegan para involucrar a los gerentes de las maquiladoras en una contribución coordinada a las comunidades a lo largo de la frontera. Así, las fundaciones comunitarias de la región, en particular los miembros de la Alianza Fronteriza de Filantropía México – Estados Unidos, juegan un papel catalítico potencial en reunir a los actores corporativos para establecer una diferencia al igual que explorar maneras en las que puedan asociarse o colaborar con el Fondo Unido y otras organizaciones de servicios como el Club Rotario Internacional, Club del León y el Club Kiwanis.
- La reciente desaceleración de la economía de Estados Unidos y la creciente competencia extranjera ha dado como resultado el cierre de un gran número de maquiladoras e instalaciones en las comunidades de la frontera de Estados Unidos durante los últimos cuatro años. Afortunadamente, esto no ha ocasionado que estas compañías se retracten de sus compromisos filantrópicos, como lo demuestra Levis Strauss & Company, las cuales mantienen sus compromisos anteriores en El Paso y en el sur de Texas. Aún así, Levis Strauss sigue siendo la excepción a la regla.
- Las compañías tienen una preferencia de apoyar caridades mejor establecidas y aquellas que cuentan con la clasificación como una organización 501(c)(3). En este caso, las compañías buscan apoyar organizaciones no lucrativas con trayectoria y logros comprobados, un sólido consejo formado por líderes comunitarios/cívicos reconocidos, y un alto grado de transparencia, incluyendo el compromiso de llevar a cabo auditorías independientes anuales.

- Las compañías que operan maquiladoras en la región de la frontera están más inclinadas a involucrarse en iniciativas sociales relacionadas con la salud y la educación, al igual que con niños y jóvenes. En contraste, están menos inclinadas a apoyar a organizaciones no lucrativas en las áreas del medio ambiente o derechos humanos/justicia social.
- Entre los donantes corporativos, la fuerza de una marca es importante y se está haciendo más relevante bajo la nueva imagen de la filantropía. Como lo indica Keith Epstein “En el intento de ser más estratégicos en su filantropía, los donantes corporativos están relacionando sus donaciones más estrechamente con los objetivos de su compañía, en el corto, mediano y largo plazo”.<sup>6</sup> Las no lucrativas con una fuerte identificación de marca y/o una presencia visible en cierta comunidad (FEMAP en Ciudad Juárez, el Hospital Infantil de las Californias y Fundación para la Protección de la Niñez I.A.P. en Tijuana), son más adecuadas para recibir financiamiento/apoyo empresarial. En la medida que una corporación es capaz de fortalecer su marca o identidad alineándose con una organización no lucrativa, la probabilidad de contribuir se incrementa dramáticamente.
- En vista de las preferencias de financiamiento que existen a lo largo de la frontera, se aprecia una amplia brecha entre las organizaciones no lucrativas que “tienen” y “las que no tienen”. Las causas no lucrativas y caritativas que tienen menos probabilidades de recibir apoyo son generalmente pequeñas y aquellas que no cuentan con la clasificación de “donatario autorizado”<sup>7</sup>, o con los medios económicos para pagar una auditoría anual. En este caso, las fundaciones comunitarias fronterizas pueden jugar un papel decisivo al fungir como patrocinadores fiscales para ayudar a las no lucrativas meritorias de la región fronteriza que han sido ignoradas, a recibir contribuciones empresariales o para considerar la posibilidad que las organizaciones no lucrativas pequeñas y menos conocidas sean sujetas de financiamiento.

## v. La Frontera en Contexto

La frontera de Estados Unidos y México de casi 2,000 millas, se extiende desde el Océano Pacífico en el oeste hasta el Golfo de México en el este. Cuatro estados americanos (California, Arizona, Nuevo México y Texas) y seis estados mexicanos (Baja California, Sonora, Chihuahua, Nuevo León y Tamaulipas) conforman la región fronteriza. Más del 92% de sus 12 millones de habitantes<sup>8</sup> viven en 14 ciudades hermanas que unen ambos lados de la frontera. Entre estas, la zona metropolitana de San Diego-Tijuana cuenta con casi el 40% de la población total de la zona fronteriza, con más de 4.5 millones de habitantes. El segundo par de ciudades hermanas con la población más alta es El Paso/Ciudad Juárez.

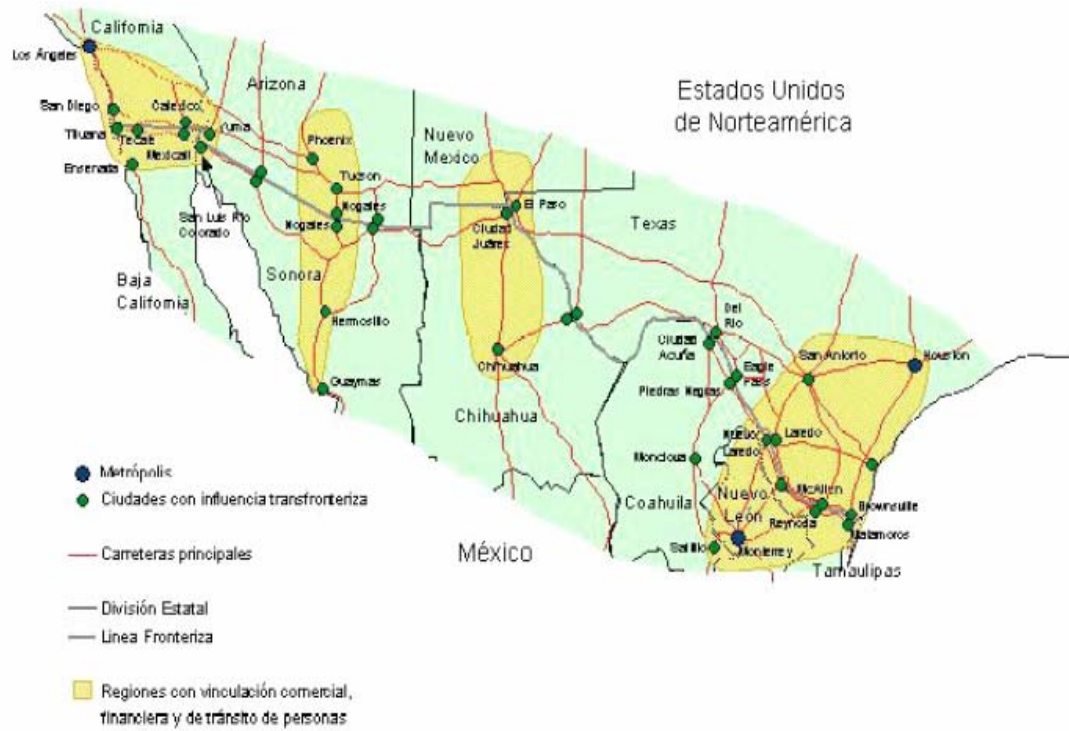
La frontera, una línea imaginaria en la arena en gran parte de su extensión, es una región de marcados contrastes, donde culturas, idiomas e intereses de seguridad nacional se enfrentan con situaciones de pobreza, migración, medio ambiente, educación y salud. Estos aspectos ocasionan enormes diferencias en los niveles de vida y en los derechos sociales y políticos de sus habitantes.

<sup>6</sup> Epstein, Keith. *Philanthropy, Inc.* Stanford Social Innovation Review, Stanford, Verano del 2005. Pag. 22

<sup>7</sup> Término usado para referirse a una organización no lucrativa con deducción de impuestos.

<sup>8</sup> Población combinada estimada 2005 (Fuente: Southwest Center for Environmental Policy & Research)

**Figura I**  
**Región Fronteriza Estados Unidos-México – Relaciones Urbanas Trans-Fronterizas<sup>9</sup>**



<sup>9</sup> Fuente: “Programa Nacional de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio 2001-2006”, Secretaría de Desarrollo Social, México

**Tabla I. Cómo se Comparan los Estados Fronterizos con sus Contrapartes en México:  
Estadísticas Comparativas<sup>10</sup>**

Estado	Población total por Estado, 2000				Índice total por Estado en miles de habitantes, 2004 Nacimientos y Mortalidad		Población Inmigrante por Estado, por lugar de nacimiento, 2000			Índice de Vida	Índice de Educación	Índice Por capita de PIB	Índice de Desarrollo Humano, 2001
							Inmigrantes	Emigrantes	Neto				
Estados Unidos Mexicanos	97,483,412	100.00%	47,592,253	49,891,159	18.8	4.5	17,220,424	17,220,424	0	0.844	0.825	0.755	0.808
Aguascalientes	944,285	0.97%	456,533	487,752	20.6	3.9	187,768	116,039	71,729	0.861	0.860	0.791	0.837
Baja California	2,487,367	2.55%	1,252,581	1,234,786	18.9	3.5	1,025,754	127,074	898,680	0.860	0.869	0.816	0.848
Baja California Sur	424,041	0.43%	216,250	207,791	18.6	3.8	137,928	29,883	108,045	0.860	0.865	0.798	0.841
Campeche	690,689	0.71%	344,334	346,355	19.8	4.2	156,158	89,223	66,935	0.834	0.810	0.835	0.826
Coahuila de Zaragoza	2,298,070	2.36%	1,140,195	1,157,875	18.6	4.1	317,792	425,338	-107,546	0.858	0.861	0.790	0.836
Colima	542,627	0.56%	268,192	274,435	17.9	4.5	139,290	78,375	60,915	0.861	0.845	0.756	0.820
Chiapas	3,920,892	4.02%	1,941,880	1,979,012	21.3	4	122,451	336,140	-213,689	0.797	0.739	0.607	0.714
Chihuahua	3,052,907	3.13%	1,519,972	1,532,935	18.8	4.1	524,897	202,864	322,033	0.851	0.850	0.814	0.838
Distrito Federal	8,605,239	8.83%	4,110,485	4,494,754	16	5.1	1,827,644	4,457,713	2,630,069	0.875	0.903	0.912	0.897
Durango	1,448,661	1.49%	709,521	739,140	19.3	4.6	163,607	447,731	-284,124	0.836	0.849	0.727	0.804
Guanajuato	4,663,032	4.78%	2,233,315	2,429,717	20	4.4	389,975	669,729	-279,754	0.840	0.795	0.684	0.773
Guerrero	3,079,649	3.16%	1,491,287	1,588,362	21.3	4.9	167,115	655,538	-488,423	0.810	0.748	0.657	0.739
Hidalgo	2,235,591	2.29%	1,081,993	1,153,598	19	4.9	276,143	579,937	-303,794	0.825	0.801	0.659	0.762
Jalisco	6,322,002	6.49%	3,070,241	3,251,761	18.9	4.6	835,121	726,021	109,100	0.860	0.836	0.755	0.817
Estado de México	13,096,686	13.43%	6,407,213	6,689,473	18.7	3.8	5,059,089	654,711	4,404,378	0.860	0.835	0.712	0.802
Michoacán de Ocampo	3,985,667	4.09%	1,911,078	2,074,589	19.2	4.9	332,805	909,120	-576,315	0.835	0.782	0.653	0.756
Morelos	1,555,296	1.60%	750,799	804,497	18.4	4.7	431,003	143,964	287,039	0.852	0.827	0.744	0.808
Nayarit	920,185	0.94%	456,105	464,080	18.7	5	152,540	204,431	-51,891	0.842	0.830	0.669	0.781
Nuevo León	3,834,141	3.93%	1,907,939	1,926,202	18	4.2	827,453	228,453	599,000	0.867	0.858	0.848	0.858
Oaxaca	3,438,765	3.53%	1,657,406	1,781,359	20.3	5.2	201,099	843,317	-642,218	0.798	0.754	0.615	0.722
Puebla	5,076,686	5.21%	2,448,801	2,627,885	19.7	4.7	436,024	884,670	-448,646	0.824	0.793	0.706	0.774
Querétaro de Arteaga	1,404,306	1.44%	680,966	723,340	19.6	3.9	284,890	174,955	109,935	0.843	0.821	0.782	0.815
Quintana Roo	874,963	0.90%	448,308	426,655	20.5	2.9	485,255	34,139	451,116	0.849	0.827	0.838	0.838
San Luis Potosí	2,299,360	2.36%	1,120,837	1,178,523	18.3	4.8	217,042	594,267	-377,225	0.826	0.812	0.694	0.777
Sinaloa	2,536,844	2.60%	1,264,143	1,272,701	18.3	4.5	303,514	468,353	-164,839	0.845	0.839	0.696	0.793
Sonora	2,216,969	2.27%	1,110,590	1,106,379	18.7	4.2	356,489	208,016	148,473	0.856	0.864	0.780	0.833
Tabasco	1,891,829	1.94%	934,515	957,314	19.6	4	178,683	235,392	-56,709	0.838	0.833	0.678	0.783
Tamaulipas	2,753,222	2.82%	1,359,874	1,393,348	18.5	4.3	678,752	370,722	308,030	0.847	0.856	0.765	0.823
Tlaxcala	962,646	0.99%	469,948	492,698	19.5	4.4	136,504	179,408	-42,904	0.846	0.832	0.656	0.778
Veracruz de Ignacio de la Llave	6,908,975	7.09%	3,355,164	3,553,811	17.8	5.1	629,180	1,350,282	-721,102	0.822	0.783	0.658	0.754
Yucatán	1,658,210	1.70%	818,205	840,005	18.5	5	113,140	271,734	-158,594	0.828	0.812	0.726	0.788
Zacatecas	1,353,610	1.39%	653,583	700,027	19.9	5.1	125,319	522,885	-397,566	0.829	0.826	0.651	0.769

Referencia: INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Tabulados Básicos. Aguascalientes, Ags., 2001.  
CONAPO. Proyecciones de la Población de México, 2000-2030. México, D.F., 2002.  
PNUD México 2003

<sup>10</sup> Fuente: INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Tabulados Básicos. Aguascalientes, GAZ., 2001; CONAPO. Proyecciones de la Población de México, 2000-2030. México, d.C., 2002

A excepción de la capital, algunos estados y municipios aledaños, la frontera norte de México está en la actualidad entre las regiones más prósperas del país. De hecho, las 14 ciudades contiguas a lo largo de la región – que representan casi el 80 por ciento de la población fronteriza – se encuentran entre los municipios más desarrollados del país de acuerdo al índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, el cual combina indicadores del Producto Interno Bruto (PIB), ingreso per capita, salud y educación. Adicionalmente, el desarrollo de la industria maquiladora en las comunidades fronterizas más grandes – como Tijuana, Mexicali y Ciudad Juárez – ha impactado significativamente en el empleo.

Sin embargo, esta relativa afluencia está oculta detrás de la creciente brecha entre los que viven bien y aquellos que viven en desventaja o en pobreza extrema. Esto se debe en parte al alto costo de vida en la región en comparación con otras partes de México. De hecho, las comunidades fronterizas de Tijuana, Ciudad Juárez, Reynosa y Matamoros se ubican dentro de los lugares más caros para vivir en el país. Otro factor es el impacto permanente que la migración ha tenido en la región, aunado a la incapacidad de los gobiernos estatales y locales de satisfacer, al mismo ritmo, las necesidades de infraestructura de estos nuevos residentes.

En el caso de Tijuana, más del 50% de la población reciente de inmigrantes termina en asentamientos de paracaidistas sin servicios básicos de agua potable, drenaje, telecomunicaciones o conexiones eléctricas. Los problemas que conlleva la migración y la expansión económica desigual se transforman en una serie de problemas y retos para los funcionarios municipales y estatales a lo largo de la frontera norte, al tener que proveer infraestructura y servicios básicos (salud, educación) sin contar con la base fiscal para responder a estas crecientes necesidades. El dilema que enfrentan los estados fronterizos de México se agrava aún más por el hecho de que las redistribuciones presupuestarias están directamente ligadas a las estadísticas de los censos, los cuales en algunos casos presentan retrasos de cinco años. En este sentido, los estados fronterizos se encuentran rezagados del resto del país en términos de las asignaciones presupuestarias federales en base al ingreso per capita.<sup>11</sup> En el caso de Baja California, no existe una dotación de recursos suficiente para cubrir las demandas de los más de 450,000 habitantes, de acuerdo a comentarios de funcionarios estatales.

Contrariamente a lo que comúnmente se piensa, para el gran número de emigrantes que se trasladan a las comunidades fronterizas como Tijuana, Mexicali, Nogales y Juárez, el ciclo de pobreza del sur de México hacia la frontera se perpetúa. De acuerdo a un estudio publicado recientemente titulado “La Calidad de Vida Disminuye en las Grandes y Crecientes Ciudades”, de Bockerhoff y Brennan, el aumento de enfermedades infecciosas y mortalidad infantil está directamente relacionado con el índice de “aglomeración” en las ciudades urbanas del mundo en desarrollo. En este contexto, Tijuana ocupa el segundo lugar en mortalidad infantil/niños a lo largo de toda la frontera de Estados Unidos y México.

### **Relacionando las Maquiladoras con los Retos y Necesidades Socio-Económicos de la Frontera:**

A pesar de que no hay duda de que la industria maquiladora ha fomentado el crecimiento de empleos a lo largo de la región, se puede decir que el acelerado desarrollo de este sector ha

<sup>11</sup> Programa Económico 2003, Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (Ramo 33), Secretaría de Hacienda y Crédito Público

traído consigo una expansión económica desigual y un crecimiento no saludable de la población, con un número cada vez mayor de emigrantes no calificados y de bajo nivel educativo. Entre otras razones, la crisis económica y la devaluación del peso en 1994 (después de la implementación del TLC) condujeron a una disminución en los salarios reales, incrementándose la tasa de desempleo en todo el país. Esta situación dio como resultado un marcado aumento en la inversión extranjera para las operaciones de ensamble de las maquiladoras en la región. Consecuentemente, un gran número de emigrantes, provenientes de las regiones más pobres de México, llegó a la frontera. Hoy día, con más de un millón de trabajadores en 2,210 empresas maquiladoras<sup>12</sup>, la frontera es una región donde los movimientos humanos de la población de menor ingreso está sacudiendo los pilares de una economía de libre mercado.

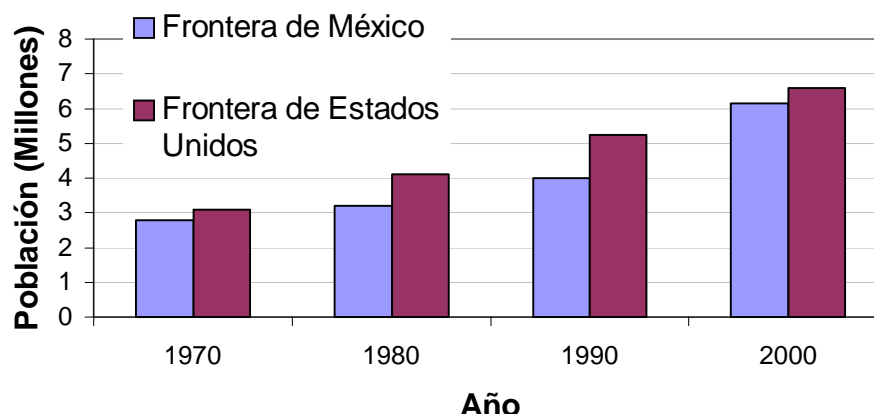
Según lo ilustra la Figura 2, entre 1970 y 2000, ambos lados de la frontera experimentaron un rápido crecimiento poblacional. La mayoría de estos aumentos ocurrieron en el lado mexicano entre 1990 y 2000. En el curso de esta década, la región experimentó un aumento anual de la población del 2%, con un total de más del 26% de crecimiento.

---

<sup>12</sup> Fuente: Secretaría de Economía de México. [www.economía.gob.mx](http://www.economía.gob.mx)



### Gráfica I. Región Fronteriza Estados Unidos-México – Tendencias de Población, 1970-2000<sup>13</sup>



La inversión en empresas maquiladoras de la frontera a partir de la implementación del TLC no tuvo precedentes. Durante los primeros cinco años después de su firma (1994-1998), la tasa de empleo en la industria maquiladora creció 86% en comparación con 47% en los cinco años anteriores al TLC, como se ilustra en la Tabla 2.<sup>14</sup> En junio de 2005, más de 1,170 trabajadores fueron empleados en el sector de maquila, estando la mayoría de estos empleos concentrados en la frontera norte de México.

**Tabla 2. Empleo en las Maquiladoras, 1995 - 2005<sup>15</sup>**

Año	Total	Trabajadores	Técnicos de Producción	Empleados Administrativos	% de variación anual			
					Total	Trabajadores	Técnicos de Producción	Empleados Administrativos
1995	648,263	531,729	71,098	45,436	11.2	9.2	10	9.9
1996	753,708	616,617	82,795	54,296	16.3	16	16.5	19.5
1997	903,528	735,349	103,855	64,324	19.9	19.3	25.4	18.5
1998	1,014,006	823,561	118,516	71,929	12.2	12	14.1	11.8
1999	1,143,240	922,876	138,246	82,119	12.7	12.1	16.6	14.2
2000	1,291,232	1,045,401	153,392	92,439	12.9	13.3	11	12.6
2001	1,298,942	957,269	149,583	92,090	-7.1	-8.4	-2.5	-0.4
2002	1,071,209	852,584	136,278	82,348	-10.7	-10.9	-8.9	-10.6
2003	1,062,105	840,060	137,122	84,923	-0.8	-1.5	0.6	3.1
2004	1,115,230	886,266	140,587	88,377	5	5.5	2.5	4.1
2005*	1,173,193	927,159	150,259	95,775	4.2	3.5	6.7	8.1

\*hasta la fecha

Aún cuando el TLC impulsó la inversión extranjera, las razones detrás de la expansión de la industria maquiladora durante los noventa tuvieron que ver más con la crisis económica en México, la devaluación del peso y los consecuentes impactos de la globalización. Por estas

<sup>13</sup> Fuente: México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática; Estados Unidos: US Census Bureau

<sup>14</sup> Gruben, William C., “¿Fue Realmente el TLC la Causa del Alto Crecimiento de las Maquiladoras en México?”, Documento de Trabajo, CLAE0301, Federal Reserve Bank of Dallas, Center for Latin American Economics, Documento de Trabajo, CLAE0301, página 3

<sup>15</sup> Fuente: INEGI. Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación.

mismas razones, los gobiernos federales, estatales y municipales de México no estaban preparados para realizar las inversiones públicas necesarias en infraestructura y servicios básicos para satisfacer el consiguiente crecimiento urbano e industrial.

La migración post-TLC, mayormente de trabajadores no calificados y con baja educación hacia la frontera norte de México, aunada con la falta de inversión en infraestructura pública y servicios sociales, trajo como consecuencia un marcado aumento en los últimos doce años del número de asentamientos irregulares (en barrios). Estas comunidades en los barrios bajos carecen de los servicios municipales básicos incluyendo el acceso a agua potable, electricidad, drenaje, y en muchos casos, a escuelas. En consecuencia, así como el ingreso per capita aumentó para la frontera norte, también la incidencia en los niveles de pobreza creció con un gran número de trabajadores pobres de la región que viven en lo que se conoce como “colonias populares”, con serios problemas trans-fronterizos de medio ambiente y de salud que impactan a la región en su totalidad.

#### **vi. Análisis de las Tendencias de la Contribución Empresarial de Compañías Estadounidenses y Multinacionales en la Región Fronteriza**

Sin lugar a dudas, las necesidades de la región fronteriza en las áreas de educación, salud, desarrollo comunitario y medio ambiente son muchas y también lo es la oportunidad de la contribución empresarial en apoyo a organizaciones caritativas que trabajan para crear un cambio. Aquí es donde resulta importante colocar a la industria maquiladora en contexto.

En su mayor parte, las corporaciones multinacionales y estadounidenses que operan las maquiladoras en la región son buenos ciudadanos empresariales. Estas compañías brindan oportunidades de empleo a las comunidades fronterizas, pagan impuestos, y algunas también contribuyen a causas caritativas en las comunidades en donde tienen una presencia.

Sin embargo, se puede al mismo tiempo argumentar que el crecimiento del sector de las maquiladoras ha contribuido con el tiempo a un descenso en la calidad de vida en la región; situación que ha tenido que ver, en gran medida, con la falta de una planeación a largo plazo por parte de los gobiernos municipales, estatales y federal ante su propio crecimiento. Estas agencias simplemente han fracasado en llevar a cabo las inversiones necesarias en la infraestructura pública (escuelas, servicios para el cuidado de la salud, caminos y servicios de tratamiento de agua) para satisfacer el crecimiento industrial y poblacional que se ha presentado en la región.

Al igual que con la mayoría de las empresas públicas, los altos ejecutivos de las maquiladoras más importantes tienen una responsabilidad ante todo con sus accionistas, cuyo enfoque es el control de costos, máxima eficiencia y rentabilidad. No obstante, el hacer simplemente lo correcto ya no es una razón suficiente para la contribución empresarial. Así que, ¿por qué contribuye una compañía?

#### **Factores que Influyen en la Contribución de las Maquiladoras**

Existen varias razones del porque las compañías en general participan en la contribución caritativa, incluyendo el deseo de convertirse en buenos ciudadanos empresariales, fortalecer la imagen o marca de la compañía, y fomentar la moral entre sus empleados. Los resultados de este estudio indican que las maquiladoras establecidas a lo largo de la frontera

norte tienen diversas razones para llevar a cabo actividades filantrópicas. Una mayoría de estas compañías considera que dichas actividades se llevan a cabo por interés propio – ya sea para demostrar su filosofía de ser un “buen ciudadano” en la comunidad, o de promover buena voluntad entre sus empleados. Sin embargo, dado la baja y diversa respuesta para “beneficios externos”, es aparente que las maquiladoras no esperan recibir dichos beneficios por sus actividades caritativas. De hecho, casi el 65% no detectó ninguna relación entre la contribución empresarial fronteriza y la mejoría de la reputación de los accionistas (ej.: usando la contribución fronteriza para crear buena voluntad y/o ventas para su marca); más del 30% sintió que la marca o el desarrollo de la imagen corporativa es uno de los factores “menos importantes” para realizar aportaciones (ver la Tabla 3). El hecho de que los gerentes de planta de las maquiladoras no consideren un beneficio para mejorar la reputación de los accionistas y/o el desarrollo de la imagen corporativa en la contribución caritativa en la frontera puede explicar porque, en vista de esta nueva fase de filantropía estratégica, la contribución filantrópica en la frontera puede ser baja. Aquí es evidente que, de acuerdo a los resultados de este estudio, los gerentes de planta de las maquiladoras perciben, en muchos casos injustamente, que la vasta mayoría de las organizaciones no lucrativas fronterizas mexicanas no pueden ofrecer un medio concreto para fortalecer su marca o identidad corporativa.

**Tabla 3. Factores que Influyen la Contribución de las Maquiladoras**

En un escala del 1 al 5 (1 siendo “menos importante”) favor de indicar la importancia de cada factor en términos del porqué su compañía hace contribuciones caritativas en las comunidades fronterizas:	(1) Menos Importante	2	(3) Neutral	4	(5) Más Importante
Buena práctica de negocios	10.0%	5.5%	37.3%	22.7%	24.5%
Promueve la moral de los empleados	6.4%	1.8%	23.6%	26.4%	41.8%
Imagen de buen ciudadano en la comunidad	8.2%	2.7%	15.5%	23.6%	49.1%
Identificación de marca e imagen	21.8%	9.1%	30.0%	25.5%	13.6%
Mejora el valor de las acciones	56.4%	8.2%	20.0%	9.1%	6.4%

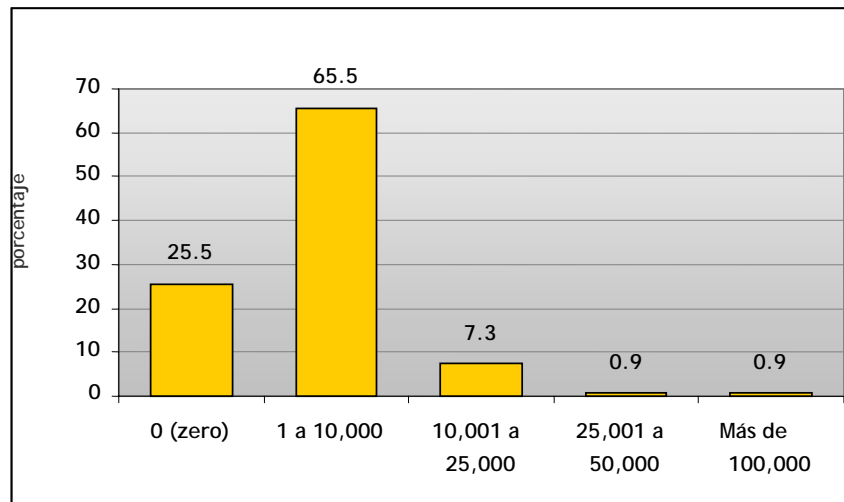
### **Actividades Caritativas de las Maquiladoras Fronterizas**

Los resultados de la encuesta de la Alianza Fronteriza de Filantropía México – Estados Unidos indican que la mayoría de las maquiladoras sí contribuyen con donaciones en efectivo y/o en especie regularmente. Sin embargo, se deben hacer notar dos hechos: primero, la mayoría de la contribución filantrópica parece estar menos concentrada en niveles inferiores a los \$10,000 dólares anuales para la mayoría de las instalaciones; y segundo, un porcentaje de las maquiladoras – aproximadamente un cuarto o un tercio – no parecen tener participación en todas las actividades filantrópicas (ver la Gráfica 2).

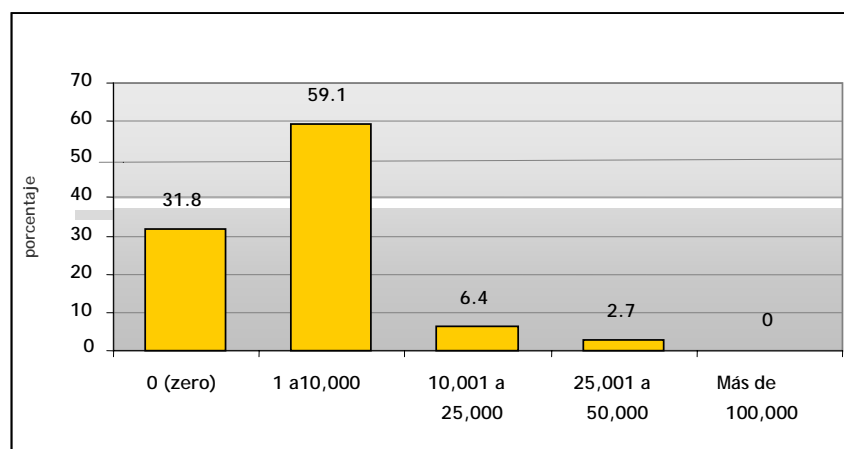
Comentarios de entrevistas llevadas a cabo como parte de este estudio indican que los resultados arriba señalados pueden ser una consecuencia de la estructura fiscal que aplica a las maquiladoras, y a que disponen de poco dinero para donar grandes sumas en efectivo. Algunos comentarios de las empresas maquiladoras sugieren que los ejecutivos de las plantas, individualmente, conformen un fondo con la idea de donar grandes cantidades, ya sea a asociaciones locales de comercios (las cuales hacen contribuciones

caritativas), a Clubs Rotarios o a través de funcionarios elegidos (que a su vez las donan a grupos caritativos).

**Gráfica 2. Valor de las Donaciones en Efectivo de las Maquiladoras**



**Gráfica 3. Valor de las Contribuciones en Especie de las Maquiladoras**



### **Toma de Decisiones**

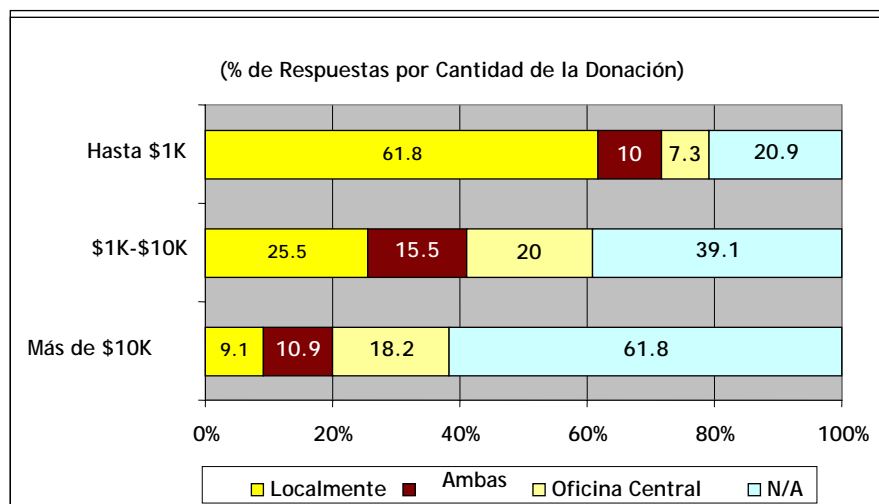
Otro factor que la comunidad filantrópica debe tomar en cuenta es el nivel de autoridad para tomar decisiones con que cuenta la administración de las maquiladoras sobre los tipos y niveles de aportación. Como se indica en la siguiente gráfica, la autoridad local declina a la vez que los niveles de contribución aumentan. Aunque esto puede tal vez ser intuitivo, los resultados específicos que surgieron cuando se les preguntó a las empresas maquiladoras locales acerca de la autoridad relativa de la toma de decisiones respecto a los tipos y niveles de aportaciones caritativas fueron muy reveladores:

- Casi dos terceras partes de las maquiladoras parecen tener autoridad local para hacer contribuciones de hasta US\$1,000; aproximadamente un cuarto tienen

autoridad local para hacer donaciones con un valor de entre \$1,000 y \$10,000; y alrededor del 10% declara que tienen autoridad local para hacer donaciones por un valor de más de \$10,000 – cantidades que ciertamente son considerables para muchas ONGs en México.

- Casi dos terceras partes de las maquiladoras, ya sea ignoran las políticas respectivas o no son capaces de hacer contribuciones de más de \$10,000 dólares anuales.
- La toma de decisiones en las oficinas centrales no juega un papel significativo en las actividades filantrópicas de sus maquiladoras. De hecho, la toma de decisión local o mixta resulta ser al menos igual si no el medio dominante por el cual se hacen las decisiones de contribución.

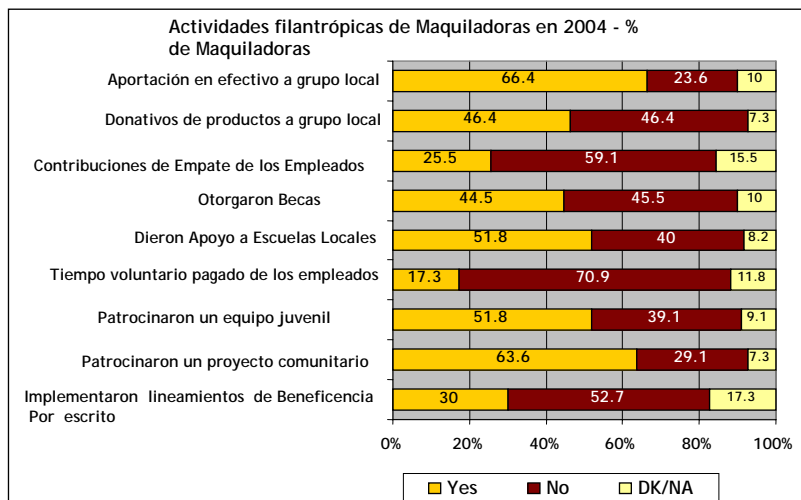
**Gráfica 4: Autoridad para Contribuciones en Efectivo**



**Tipos de Contribución Fronteriza.** Este estudio igualmente tomó en cuenta los tipos de actividades filantrópicas que llevaron a cabo las maquiladoras en 2004. Como se indica en la Gráfica 5, las siguientes tres actividades fueron las más populares para la contribución de las maquiladoras:

- Aportaciones en efectivo a grupos locales (66.4%)
- Patrocinio de un evento comunitario (63.6%); y
- Patrocinio de un equipo juvenil y apoyo a escuelas locales (ambos con 51.8%)

## Gráfica 5. Actividades Filantrópicas de las Maquiladoras en 2004 -% de Maquiladoras



Lo notable de los resultados arriba descritos es la casi completa ausencia del concepto de tiempo libre pagado para empleados voluntarios, o empate de aportaciones de los empleados. Además, es claro que la gran mayoría de las maquiladoras no parecen haber creado o implementado políticas específicas para la contribución filantrópica.

### Interacciones con y Percepciones de ONGs

Como ya se mencionó anteriormente, otro factor importante que afecta negativamente a la contribución empresarial a lo largo de la frontera es el bajo nivel de acercamiento a estas corporaciones de parte de las ONGs.

**Tabla 4.** ¿Qué porcentaje ilustra mejor la frecuencia con la que grupos comunitarios no lucrativos o escuelas solicitan apoyo a su compañía?

(cero/ninguno)	9.1%
1-2 veces al año	31.8%
3-6 veces al año	28.2%
12 – 24 veces al año	18.2%
25 veces al año	9.1%

Por ejemplo, casi el 70% de los que respondieron a la encuesta indicaron que recibieron menos de seis solicitudes por año para apoyo caritativo de parte de ONGs. Menos de un tercio de las maquiladoras indicaron que recibieron solicitudes de este tipo de organizaciones al menos una vez por mes.

**Tabla 5.** ¿De estas solicitudes, aproximadamente qué porcentaje apoya su compañía?

0%	17.3%
1% al 25%	46.4%
26% al 50%	14.5%
51% al 75%	13.6%
76% al 100%	8.2%

A pesar de que sólo aproximadamente el 36% de las maquiladoras indicaron que habían apoyado más de una de cuatro peticiones que sí recibieron, es de notar que cerca de la quinta parte de las compañías indicaron que apoyaron más de la mitad de todas las solicitudes recibidas.

**Tabla 6.** Favor de indicar la principal razón por la que su compañía NO apoyó una solicitud de un organización caritativa o comunitaria:

Política de la compañía de no hacer contribuciones caritativas a nivel local	17.3%
Fondos no disponibles	24.5%
Dificultad para evaluar la credibilidad de la organización solicitante	10.9%
La solicitud no estaba dentro de las prioridades caritativas de la compañía	18.2%
No se recibió una solicitud formal de apoyo	13.6%
Otras	11.8%

Al pedir que seleccionaran las razones principales por las que NO apoyaron una solicitud para caridad, sólo cerca del 42% indicaron que o no tenían la autoridad a nivel local, o no tenían fondos disponibles. Un número similar de los que respondieron (cerca del 43%) indicó que la decisión de no proporcionar apoyo estaba relacionada con la petición misma – ya sea que la maquiladora no podía confirmar la credibilidad del solicitante, la petición no se ajustaba a las prioridades de las aportaciones de las maquiladoras, o que no fue presentada una petición formal.

En relación con el tema de la debilidad de ONGs potenciales, al pedir que se clasificara la sofisticación de las peticiones caritativas que generalmente se hacían a sus compañías, sólo el 29% de las maquiladoras clasificó las peticiones como “altas” o “muy altas”. Sin embargo, las maquiladoras estiman que están recibiendo una cantidad aceptable de buena voluntad en sus comunidades derivada de sus actividades caritativas: casi el 45% clasificó la cantidad de buena voluntad recibida como “alta” o “muy alta”. Esta reacción positiva puede también explicar el porque casi el 15% de las maquiladoras declararon que apoyaban de cuatro a cinco ONGs

regularmente, y otro 17% de las maquiladoras apoyaban más de cinco organizaciones con regularidad.

### **vii. Tendencias de las Fundaciones Empresariales y Financiamiento en la Región Fronteriza Estados Unidos-México**

Además de las encuestas proporcionadas a los gerentes de maquiladoras y organizaciones no lucrativas fronterizas para determinar el nivel de la contribución empresarial en la región, un grupo de 76 fundaciones y programas de contribuciones empresariales estadounidenses<sup>16</sup> fueron seleccionados e invitados a completar el cuestionario. De estas, sólo 7 organizaciones respondieron; unas cuantas mencionaron que lo harían pero no fue así; algunas declinaron a participar; y otras nunca contestaron.

Aunque las siete respuestas que se recibieron de las encuestas corporativas no constituyen una muestra estadísticamente representativa, las siguientes afirmaciones pueden deducirse por la reacción de las compañías que sí completaron la encuesta:

- 1) Existe una falta de interés en participar en esfuerzos conjuntos de responsabilidad social y de compartir información y buenas prácticas con otras organizaciones.
- 2) Las corporaciones han puesto en práctica políticas internas que restringen su participación en encuestas y proyectos de investigación llevados a cabo por organizaciones externas, particularmente cuando el enfoque es sus operaciones en el extranjero.
- 3) Para las organizaciones no lucrativas de México que buscan financiamiento no es fácil encontrar información actualizada de contactos.

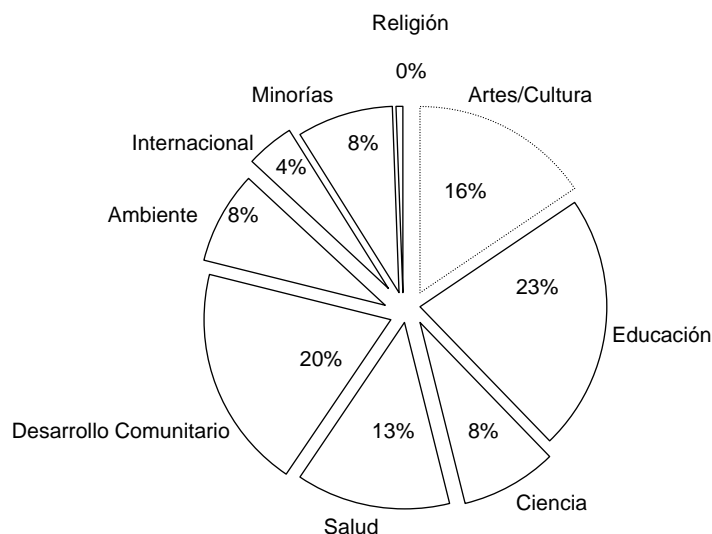
Debido a la falta de respuesta recibida del sector corporativo, decidimos analizar la información y reportes disponibles a través de Directorio del Centro de Fundaciones o la contribución empresarial reportada por las compañías centrales de las mismas 110 empresas encuestadas en la frontera mexicana, con el fin de identificar las principales tendencias e información acerca de la cantidad y tipo de recursos financieros que podrían ser aplicados a la región fronteriza.

---

<sup>16</sup> Fundaciones empresariales con programas corporativos manejados independientemente.



## Gráfica 6: Áreas de Interés en la Contribución Empresarial



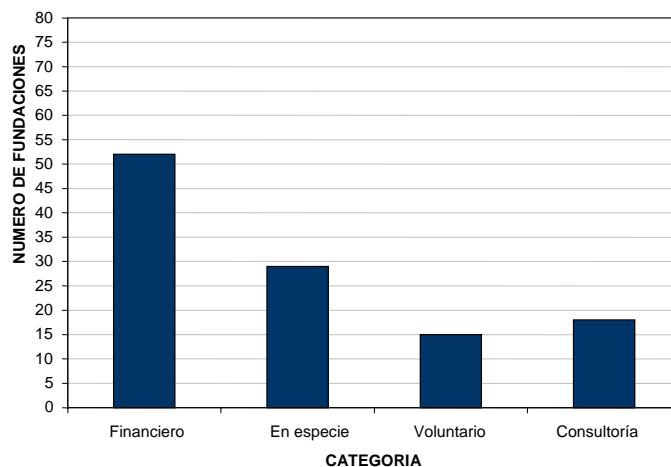
Como se observa en la Gráfica 6, la educación, desarrollo comunitario, artes y salud son las categorías que se mencionan con más frecuencia que cuentan con apoyo de las fundaciones empresariales. Con relación a la educación y desarrollo comunitario, el 57% de las fundaciones empresariales se interesan en ambas áreas; y pocas destacaron un interés especial en la educación superior<sup>17</sup>.

La mayoría de las fundaciones empresariales apoyan iniciativas sociales en áreas fuera de su oficina matriz, y menos frecuentemente fuera de sus oficinas regionales. De acuerdo a la Gráfica 7, se aprecia que las fundaciones empresariales aseguran proporcionar ayuda financiera con más frecuencia que cualquier otro tipo de apoyo.<sup>18</sup> Las aportaciones en especie, servicios de consultoría y apoyo voluntario también se mencionaron en sus reportes, pero no con la misma frecuencia. A la inversa, la información obtenida de las maquiladoras indica que la mayoría proporciona servicios en especie y tiempo voluntario de sus empleados; situación que se debe a las limitaciones financieras, la proximidad con iniciativas locales y la inexistencia de un marco fiscal adecuado.

<sup>17</sup> El nivel de educación en el lado de los Estados Unidos está por debajo del nivel nacional; mientras que en el lado de México los años promedio de escolaridad es menor de 8.

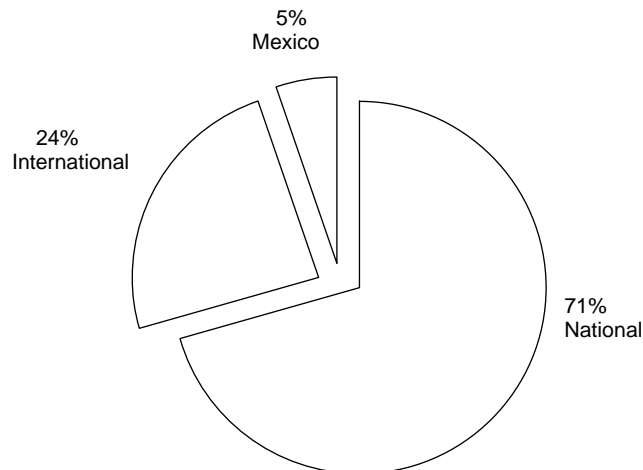
<sup>18</sup> 52 de 76 proporcionar apoyo financiero de acuerdo a sus sitios Web, y sólo 15 ofrece servicios voluntarios.

**Gráfica 7: Tipo de Apoyo de las Fundaciones Empresariales**



Finalmente, cuando se habla de cobertura y alcance geográfico entre aquellas compañías con operaciones de maquiladora en la frontera, el 71% de su contribución filantrópica estuvo limitada a causas benéficas en los Estados Unidos, y el 29% a apoyo internacional. México tuvo sólo el 5% de su contribución combinada.

**Gráfica 8: Limitaciones Geográficas**



## **vlii Tendencias no lucrativas en la Región Fronteriza y Percepción de la Contribución Empresarial**

Un reciente estudio publicado por el Instituto de las Américas indica que a pesar de que existen en la actualidad 5,600 organizaciones de la sociedad civil registradas en México, el país necesita al menos 20,000 de estas organizaciones no lucrativas para cubrir eficientemente las necesidades de la nación. Parte de la razón de esta brecha radica en el hecho de que México no cuenta con una cultura de filantropía establecida que pueda sustentar el desarrollo de una sociedad civil efectiva. No obstante, a pesar de la falta de apoyo filantrópico, en los últimos diez años las ONGs han asumido una responsabilidad significativa en una gran variedad de cuestiones desde desarrollo comunitario, derechos humanos y democracia, al igual que salud y servicios humanos, medio ambiente y educación, entre otras. No sólo este tipo de organizaciones están sirviendo como un complemento a políticas públicas y programas de gobierno, están también actuando como agentes de balance y control, responsabilizándolo de sus actividades.<sup>19</sup>

Hoy más que nunca, existe una creciente aceptación entre el gobierno mexicano, el sector privado y la ciudadanía acerca del papel que desempeñan paralelamente las organizaciones de la sociedad civil, las cuales en muchos casos cumplen una función del gobierno.<sup>20</sup> Este es un concepto relativamente nuevo en México, y es la responsabilidad de todos los sectores el incrementar el desarrollo de este tercer sector. De manera más específica, el sector empresarial tiene un papel primordial ya que la falta de apoyo corporativo trae como consecuencia que las ONGs dediquen un mayor tiempo a la búsqueda de apoyo a través de conferencias, recaudación de fondos u otras actividades, en lugar de dedicarlo al avance de programas de desarrollo.

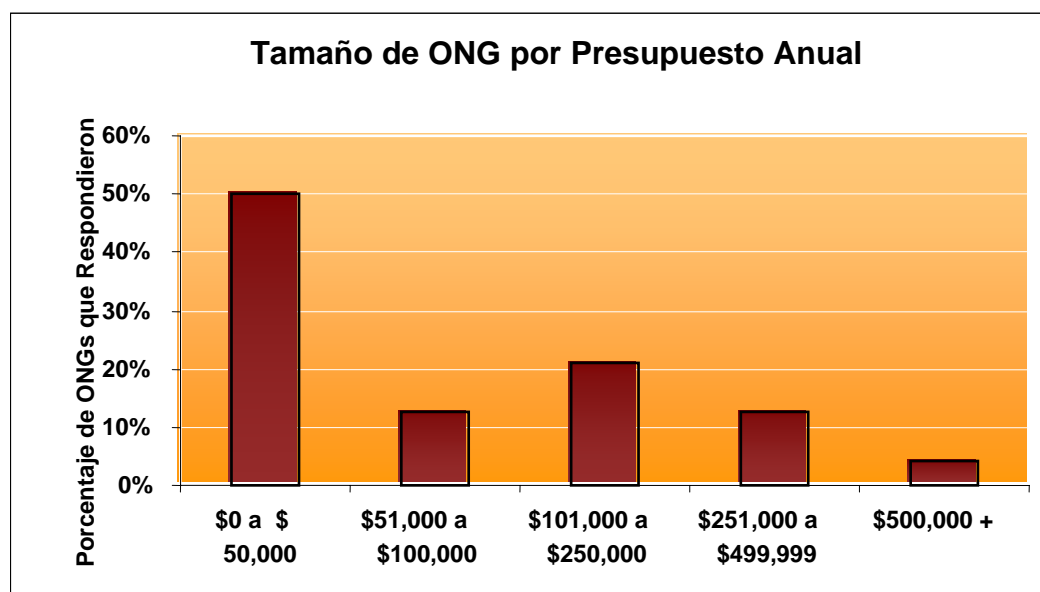
---

<sup>19</sup> Una Mejor Colaboración: Fortaleciendo la contribución de las empresas mexicanas a la sociedad civil. Institute of the Americas. San Diego, 2005. Página 7

<sup>20</sup> Una Mejor Colaboración: Fortaleciendo la contribución de las empresas mexicanas a la sociedad civil. Institute of the Americas. San Diego, 2005. Página 8

## Características de las Organizaciones Fronterizas No Lucrativas

**Gráfica 9. Tamaño de ONGs por Presupuesto Anual**



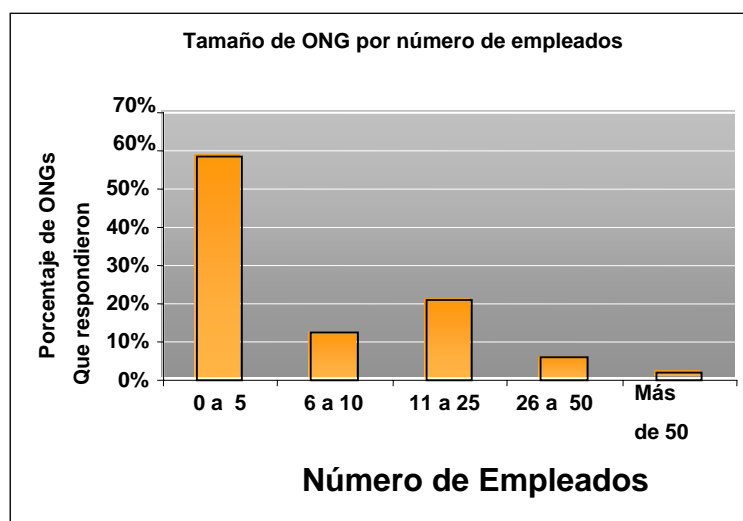
Los resultados de nuestra encuesta aplicada a aproximadamente 50 organizaciones mexicanas no lucrativas en las tres ciudades más importantes de la región fronteriza de Estados Unidos y México – Tijuana, Baja California; Nogales, Sonora; y Ciudad Juárez, Chihuahua – indican que cerca del 50% de estas pueden clasificarse como organizaciones pequeñas con un presupuesto anual de \$50,000 o menos, las cuales operan con cinco o menos empleados. Sin embargo, sólo el 17% del total de las organizaciones encuestadas han estado operando por menos de cinco años; el 83% aseguró estar en operación por cinco años o más (31% con operaciones de entre cinco y diez años).

Estas características expresan mucho acerca de la falta de apoyo para el desarrollo de la sociedad civil a lo largo de la frontera de Estados Unidos y México. Mientras que la mayoría de las organizaciones han estado trabajando en sus respectivas comunidades por varios años, más de la mitad continúan operando con presupuestos relativamente bajos y un número mínimo de empleados.

### **Perspectivas de las ONGs acerca de la Contribución Empresarial/Maquiladoras**

Debido al tamaño de la muestra, nuestra encuesta aportó un resultado de 50-50 entre las ONGs que dijeron que “habían” o “no habían” recibido financiamiento empresarial. En otras palabras, el 50% de las organizaciones declararon que habían recibido algún tipo de apoyo de compañías estadounidenses o maquiladoras y el otro 50% afirmó que no habían recibido ningún tipo de apoyo, ya sea económico, en especie, voluntario o de empate. Aunque esto puede no ser una buena señal del nivel de apoyo empresarial que está ocurriendo a lo largo de la frontera de Estados Unidos y México, analizando las respuestas recibidas de cada grupo e identificando los factores que impiden a las ONGs recibir cualquier tipo de apoyo, así como el tipo de apoyo que recibieron otras, observamos una historia interesante.

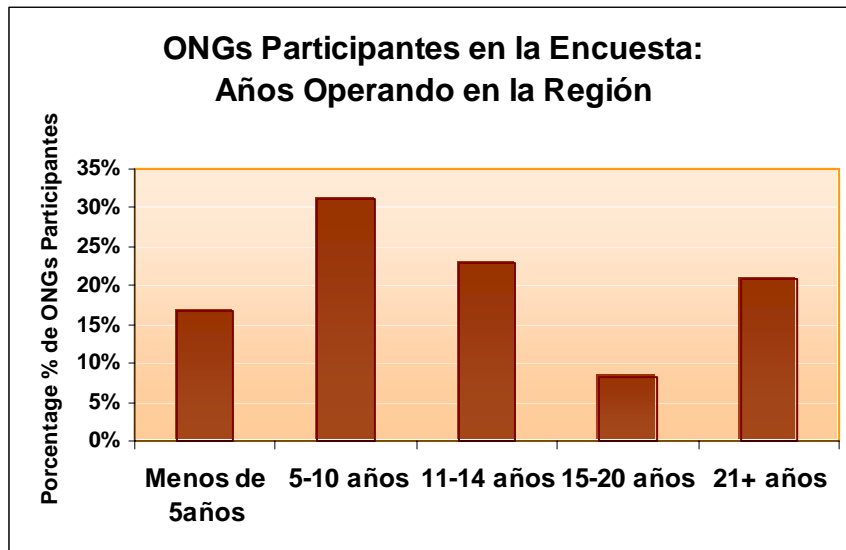
**Gráfica 10. Tamaño de ONGs por Número de Empleados**



**Retos y Dificultades que Enfrentan las ONGs en la Región Fronteriza**

Para tener un mejor conocimiento de los impedimentos que enfrentan las organizaciones no lucrativas que operan a lo largo de la frontera de Estados Unidos y México en la búsqueda de apoyo empresarial o de maquiladoras, a aquellas que declararon no haber recibido ningún tipo de apoyo en el 2004, se les preguntó la razón o razones de este comportamiento.

**Gráfica 11. Años de Operación de las ONGs Participantes**



Entre las ONGs que intentaron solicitar el apoyo de corporaciones o maquiladoras, las tres respuestas más comunes del porque no tuvieron éxito en la obtención de recursos fueron: 1) carecían de un patrocinador o asesor dentro de la compañía que pudiera apoyar su causa (25%); 2) no llenaron los criterios de apoyo de las compañías a las que solicitaron apoyo (17%); y 3) no tenían el estatus de organización deducible de impuestos (12%).

No se han reunido los criterios que solicitan las compañías	17%
La ONG es muy pequeña para administrar los fondos	8%
Falta de un patrocinador o asesor dentro de la compañía	25%
Otras:	
<i>Falta de interés de las maquiladoras en apoyar ONGs</i>	8%
<i>La ONG no cuenta con status para deducir impuestos</i>	12%
<i>La organización es una agencia de gobierno y por lo tanto sólo puede recibir donaciones en especie</i>	4%

Otro grupo de ONGs ni siquiera persistió en sus esfuerzos para obtener apoyo de compañías o maquiladoras. Las tres principales respuestas a esta falta de esfuerzo fueron: 1) La organización no conoce las oportunidades que existen para financiamiento (38%); 2) Falta de acceso a contactos que pudieran ayudar en la búsqueda de oportunidades de apoyo; y 3) Dificultad en reunir los requisitos para presentar solicitudes (21%).

Razones ideológicas	13%
Dificultad en reunir los requisitos para presentar solicitudes	21%
Los programas de la ONG no son consistentes con el criterio de la empresa	17%
Falta de conocimiento de las oportunidades de apoyo	38%
Falta de acceso a contactos para buscar oportunidades de financiamiento	38%
Otras	4%

Si trataron o no de solicitar apoyo, dos factores saltan a la vista en ambos casos como obstáculos para solicitar y/o asegurar financiamiento/apoyo: 1) falta de acceso a los contactos o asesores quienes pudieran ayudarles en obtener o buscar oportunidades de financiamiento; y 2) dificultad en cumplir con los requisitos de las empresas.

Estos resultados ofrecen una interesante causa en común con aquellos obtenidos de la encuesta de las maquiladoras. Si recordamos, en la sección anterior sobre “Factores que Influyen en la Contribución de Maquiladoras” se menciona que aproximadamente el 43% de las maquiladoras que respondieron indicó que la decisión de no proporcionar apoyo estaba relacionada con la solicitud misma; es decir, la maquiladora no pudo confirmar la credibilidad del solicitante, la solicitud no encajaba en las prioridades de contribución de la maquiladora, o no se recibió una solicitud formal. Estas tres razones que dieron los gerentes de la maquiladora se refieren a la incapacidad de las organizaciones no lucrativas de reunir los requerimientos básicos o el criterio para obtener financiamiento.

Aunque se pueden dar muchas interpretaciones a estos resultados, una cosa es clara: las organizaciones de la sociedad civil mexicanas, a lo largo de la frontera, en su mayoría consideran que las empresas/maquiladoras donantes no tienen la disposición de otorgar apoyo y/o entendimiento de lo que estas organizaciones pueden ofrecer. Además, el hecho de que la mayoría de ellas declaró que carecen de los contactos necesarios o asesores que les ayuden en la búsqueda de financiamiento, indica que todavía hay mucho trabajo que se puede hacer para educar al sector no lucrativo en cuanto a métodos efectivos para

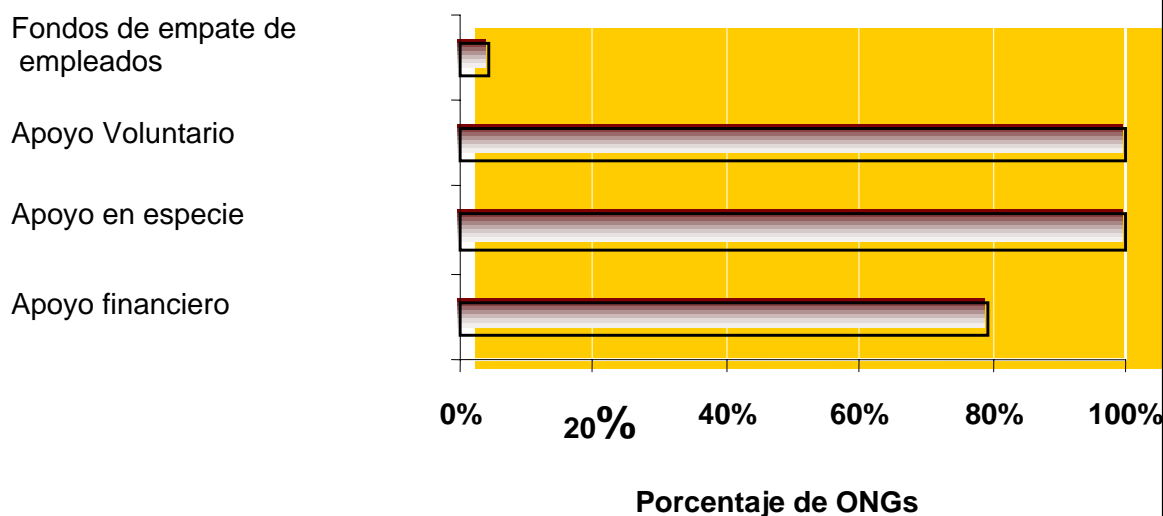
acercarse a las empresas y las maquiladoras. Por otro lado, también confirma la creencia general que las empresas estadounidenses y las maquiladoras necesitan una mayor percepción de la importancia de formar alianzas filantrópicas con organizaciones de la sociedad civil, ya que están contribuyendo cada vez más en promover el desarrollo de la sociedad mexicana. Es aquí donde las fundaciones comunitarias estadounidenses y mexicanas localizadas en la frontera al igual que organizaciones como Fondo Unido y Club de Rotarios, al igual que otras organizaciones de servicios tienen un papel importante que desempeñar.

### ***Tipos de Apoyo de Empresas/Maquiladoras, Recibido por las ONGs***

A pesar de la amplia división que existe entre ONGs y donadores empresariales y maquiladoras, es importante reconocer que cierto nivel de contribución empresarial se está llevando a cabo a lo largo de la región fronteriza de Estados Unidos y México. Mientras que los esfuerzos de colaboración entre ONGs y las empresas son aún la excepción más que la regla, existe un grupo de ONGs que están, ya sea iniciando o ya han establecido relaciones filantrópicas eficientes con corporaciones estadounidenses y operaciones de maquiladora y estos lazos están rindiendo frutos. FEMAP en Ciudad Juárez y el Hospital Infantil de las Californias en Tijuana son dos ejemplos de ello.

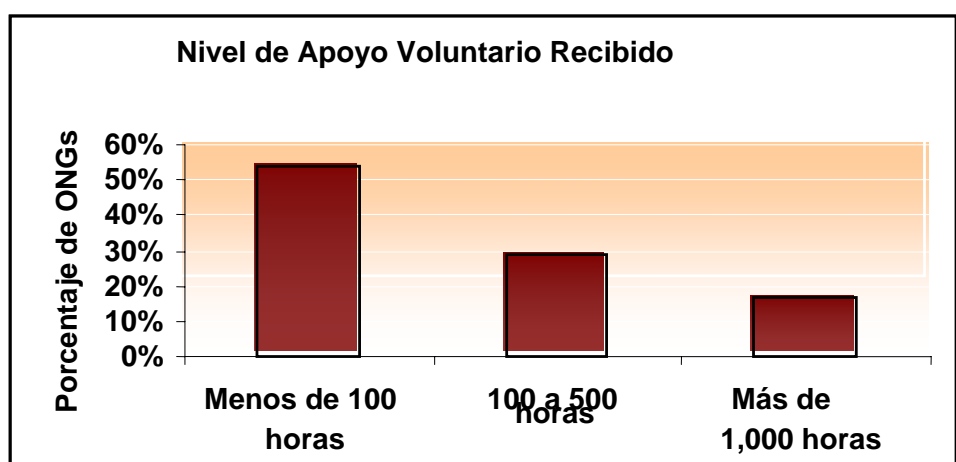
Como se mencionó en la sección anterior, a pesar de que nuestro tamaño muestra de ONGs no proporciona una estadística significativa para valorar un nivel adecuado de la contribución empresarial desde la perspectiva de la ONG, en cambio sí nos permite explorar los tipos de aportaciones y confirmar que el método más común a lo largo de la frontera de Estados Unidos y México continúa siendo las donaciones en especie.

**Gráfica 12. Tipos de Apoyo Recibido de Empresas**



La Gráfica 12 muestra que del total de ONGs que indicaron haber recibido algún tipo de financiamiento empresarial durante el año 2004, el 100% declaró que recibieron hasta cierto punto apoyo voluntario y en especie. Estos resultados reflejan que el tipo más común de contribución a lo largo de la frontera es en especie y voluntariado, seguido por apoyo financiero con el 79%. Además, podemos constatar que el método menos común de contribución empresarial es la de un “fondo de empate de empleados”. Pueden existir varias razones para que esto ocurra, entre algunas, el hecho que los “programas de empate de empleados” puede ser un concepto relativamente nuevo en la filantropía mexicana.

**Gráfica 13. Nivel de Apoyo Voluntario Recibido**



Ahondando más en el nivel de donaciones en especie y voluntariado, encontramos que los niveles de aportaciones en especie predominan sobre los de voluntariado. De hecho, observando la Gráfica 13 “Nivel de Apoyo Voluntario Recibido”, vemos que a medida que el



número de horas voluntarias por año aumenta, el porcentaje de ONGs que se benefician en realidad disminuye. De hecho, más del 50% de estas organizaciones recibe menos de 100 horas de voluntariado al año. Así, a pesar de que las ONGs están recibiendo apoyo voluntario de donantes empresariales y maquiladoras, los resultados indican que el nivel que se recibe de este apoyo es relativamente bajo.

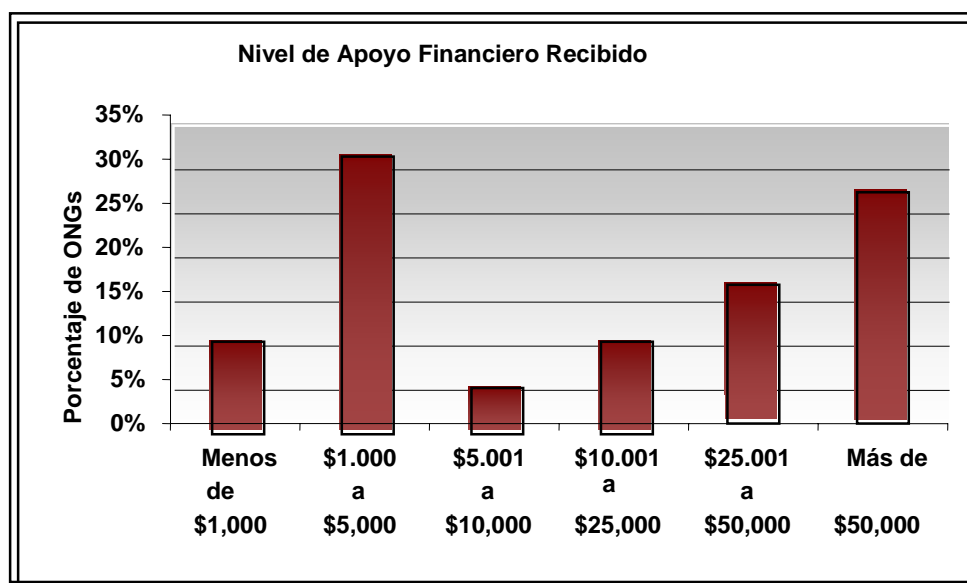
A la inversa, las donaciones en especie son más consistentes. Un aumento en el valor de las donaciones en especie no afecta dramáticamente el porcentaje de las ONGs beneficiadas. De nuevo, esta conclusión va de acuerdo con los resultados de la encuesta de maquiladoras: dos tercios de las maquiladoras reportaron que proporcionaban cierto nivel de aportaciones en especie a sus comunidades durante 2004. Por consiguiente, las donaciones en especie son aparentemente la forma más común de la contribución empresarial a lo largo de la frontera. Esto no es sorprendente.

Debido a la naturaleza de las maquiladoras como “centros de costo”, las contribuciones financieras realizadas por maquiladoras en la región fronteriza están más limitadas, excepto en aquellos casos en los cuales las compañías cuentan con el apoyo de una fundación central o un programa de contribución empresarial. Como resultado, la manera más fácilmente disponible de contribución por la cual las maquiladoras pueden donar es a través de donaciones en especie.

**Gráfica 14. Niveles de Donaciones Recibidas en Especie**

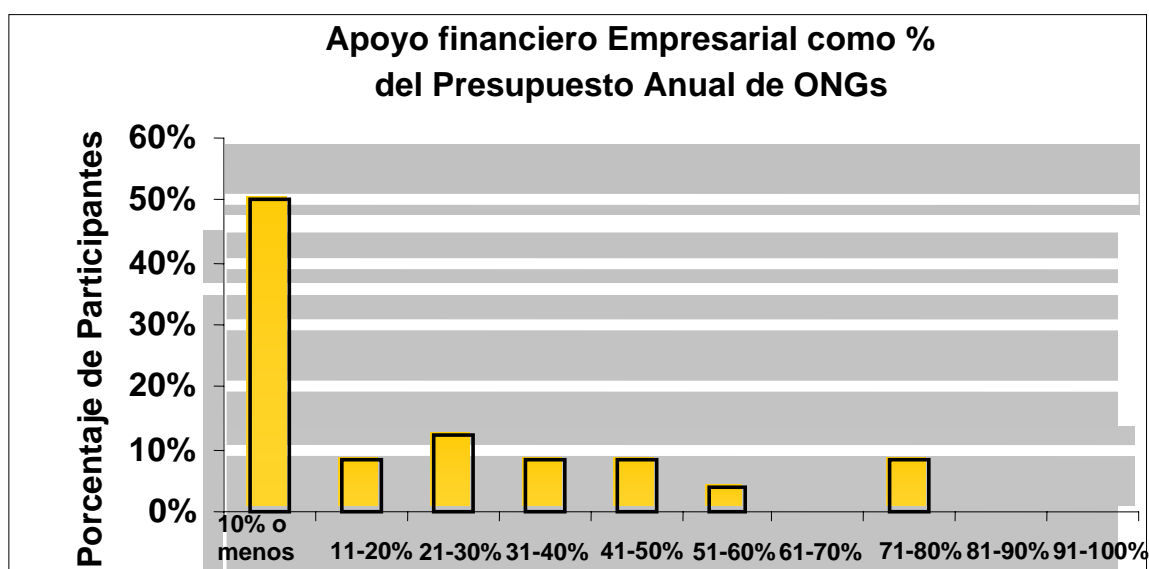


**Gráfica 15. Niveles de Apoyo Financiero Recibido**



Adicionalmente, a pesar de que no hay duda de que las diferentes variantes de las donaciones en especie son importantes para el desarrollo de las comunidades fronterizas, es importante hacer notar que el término “donación en especie” incluye una amplia gama de productos y materiales, que van desde equipo de alta tecnología hasta cartón desechable y madera que usa la gente para construir sus casas. Una más amplia investigación del tipo de “donaciones en especie” sería útil para valorar el verdadero valor monetario y social de estas contribuciones.

**Gráfica 16. Apoyo Financiero Empresarial como % del Presupuesto Anual de ONGs**



La forma menos común de la contribución empresarial, después de las “donaciones de empate de empleados”, es la de “contribuciones financieras”. Los resultados de la encuesta sobre los niveles de apoyo financiero no revelan un patrón significativo. Podemos observar que mientras el 32% de las ONGs indicaron haber recibido entre \$1,000 y \$5,000 dólares, el 26% aseguró haber recibido más de \$50,000 durante el 2004.

Sin embargo, si analizamos estas contribuciones como un porcentaje del presupuesto anual de las ONGs, encontramos que mientras las organizaciones indican que reciben apoyo financiero, la importancia de este apoyo con relación a su presupuesto anual es mínima. El apoyo financiero que recibieron la mitad de las organizaciones evaluadas representó el 10% o menos de su presupuesto anual. Esto demuestra que a pesar de que las ONGs sí reciben financiamiento, la cantidad no corresponde al tamaño y necesidades de la organización, y por lo tanto el apoyo podría significar sólo un modesto impacto en la comunidad.

## ix. Recomendaciones

Sin lugar a dudas, las compañías ubicadas en la frontera podrían hacer más para beneficiar a las comunidades donde operan. Aún así, la responsabilidad de incrementar el nivel de contribución empresarial no se centra por completo en las compañías individuales que operan a lo largo de la frontera. Un esfuerzo conjunto entre las empresas, fundaciones comunitarias de la frontera, y la sociedad civil, al igual que el gobierno mexicano, es necesaria para generar un impacto significativo en el incremento de la filantropía empresarial en la región, mejorando así, las condiciones de vida de millones de personas de bajos recursos. Sin una mayor acción colectiva entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, la contribución de las maquiladoras en la frontera norte de México no tendrá un impacto o trascendencia significativa.

### **El papel del gobierno mexicano:**

*Para crear un ambiente que promueva y desarrolle la sociedad civil y amplíe la filantropía empresarial entre las compañías que operan maquiladoras, se requiere de reformas legislativas significativas.*

- La Ley del Impuesto sobre la Renta – LISR - deberá permitir que las maquiladoras puedan deducir fiscalmente las contribuciones que realicen a las organizaciones no lucrativas mexicanas, tanto en la región fronteriza como en todo el país. En este caso, las maquiladoras que tienen derecho a una deducción de impuestos deberán ser aquellas que cuentan con una utilidad fiscal mínima, calculada de acuerdo a los reglamentos de “área protegida”<sup>21</sup>, o utilidades de operaciones estimadas por cualquier método de precios de transferencia según se especifica en el Artículo 215 de la LISR.
- Fomentar el desarrollo de un procedimiento más eficiente que permita a las ONGs recibir el estatus de donataria autorizada para deducir donaciones empresariales. Esto se refiere específicamente al “*Título III de la Ley de Impuesto sobre la Renta*”.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Estipulado en el Artículo 216 Bis de la LSR

<sup>22</sup> Una Mejor Colaboración Fortaleciendo la Contribución de las Empresas Mexicanas a la Sociedad Civil. Institute of the Americas. San Diego, 2005. Pag. 14

- Establecer un procedimiento formal dentro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que permita un estatus de registro provisional para organizaciones no lucrativas mientras reúnen toda la información necesaria y llevan a cabo los cambios adecuados que se requieren para recibir el registro de estatus legal.<sup>23</sup>

### **El papel de las fundaciones empresariales estadounidenses**

*Para proporcionar apoyo a las comunidades fronterizas y las maquiladoras localizadas más allá de sus fronteras inmediatas, las compañías pueden hacer más:*

- Considerar un incremento en el nivel de contribución de acuerdo con su nivel de empleo como porcentaje a lo largo de la frontera, respecto a sus otras operaciones globales. Una importante compañía multinacional estadounidense encuestada tiene el 15% de su fuerza laboral global en Ciudad Juárez y sin embargo, su contribución empresarial aunque mayor a la de sus contrapartes, era menor a \$100,000 dólares. Si la contribución de esta compañía, basada en el total de contribuciones anuales durante 2003, fuera proporcional a la distribución de los empleados, entonces la contribución en Ciudad Juárez excedería los \$4 millones de dólares al año.
- Explorar mayores opciones de contribución trans-fronteriza a través de las fundaciones empresariales o por conducto de un acercamiento a las organizaciones intermediarias estadounidenses capaces de canalizar donativos a México.
- Otorgar no sólo aportaciones en efectivo o en especie pero de apoyo técnico y de capacitación a las organizaciones no lucrativas locales.
- Estimular a los gerentes de planta locales a involucrarse más activamente en sus comunidades.

### **El papel de las fundaciones comunitarias y las ONGs en la región fronteriza**

*Adquirir la capacitación necesaria que les permita desarrollar una eficiente estrategia de administración y de mercado que aumente sus posibilidades para recibir financiamiento de las maquiladoras estadounidenses.*

- Además de solicitar apoyo financiero de una empresa, las ONGs, en particular las organizaciones de base, deberán enfocarse en obtener entrenamiento técnico que les permita alcanzar sus retos y objetivos altruistas.
- La contribución empresarial en la frontera se encuentra rezagada en parte debido a que existe poca alineación entre las necesidades no lucrativas y los retos y objetivos de las maquiladoras. “Hacer lo correcto” ya no es una razón suficiente para la contribución filantrópica empresarial. Por lo tanto, las organizaciones no lucrativas de la región y las fundaciones comunitarias deben esforzarse en educar e informar oportunamente a las empresas; las ONGs necesitan demostrar que al invertir en las comunidades fronterizas, las empresas aumentaran los índices de retención de empleados y disminuirán el ausentismo.

<sup>23</sup> Ibid

- Las ONGs deberán fomentar una mayor transparencia y responsabilidad dentro del sector no lucrativo.
- Este tipo de organizaciones necesitan ayudar a las compañías individuales a alinear sus retos y objetivos empresariales con los programas de organizaciones no lucrativas específicas en la zona fronteriza.
- Las ONGs deberán facilitar una mayor participación en los consejos de las organizaciones no lucrativas meritorias de la frontera.
- Las fundaciones comunitarias de la región, (incluyendo aquellas con base en el lado de los Estados Unidos) puede hacer mucho para acrecentar la contribución empresarial a lo largo de la frontera. Esto se puede lograr proporcionando la información necesaria, contactos y experiencia; elementos fundamentales para ayudar a las empresas a mejorar sus opciones para la contribución filantrópica.

## **x. Conclusión**

Tomando en cuenta los enormes y crecientes requerimientos sociales en la región fronteriza, existe una imperiosa necesidad de acrecentar el nivel de la contribución empresarial en la región. Una cultura filantrópica sana va de la mano con las comunidades prósperas.

Como lo demostró claramente este estudio, existen varios impedimentos estructurales que constriñen el nivel de la contribución empresarial a lo largo de la frontera norte de México. Entre los más grandes se encuentra la regulación en materia fiscal en el caso de México lo cual desincentiva a las maquiladoras a contribuir. En vista de los beneficios potenciales que pueden resultar al afrontar esta idiosincrasia ignorada en el régimen fiscal mexicano, es una medida que debe ser cambiada. Además de los cambios que deben surgir en la LISR, es evidente que de igual forma deben cambiar las percepciones de las compañías operando maquiladoras, así como también las de las organizaciones no lucrativas fronterizas.

Por un lado, las multinacionales estadounidenses y de otros países que operan en la región necesitan tomar medidas proactivas para invertir más tiempo y recursos en las comunidades donde operan y en las cuales hacen negocio. Esto no es algo que debe hacer una compañía en la actualidad si pretende ser socialmente responsable, pero servirá, en un largo plazo, para mejorar el nivel de retención y lealtad de sus empleados. Esta situación constituye un problema constante de muchas de las maquiladoras a lo largo de la frontera.

Por otro lado, las organizaciones no lucrativas de la frontera necesitan acercarse a otras compañías. Es necesario que ofrezcan una mayor transparencia en sus programas y administración, un mejor sistema de reportes y ser más pro-activas en la comprensión de las necesidades específicas de los donantes. A menos que las ONGs de la región fronteriza tomen este primer paso, la contribución empresarial se seguirá quedando rezagada.

Las instituciones filantrópicas pueden y debe hacer más. Las fundaciones comunitarias estadounidenses necesitan reexaminar sus funciones y empezar a expandir sus objetivos más allá de sus límites tradicionales. Si este fuera el caso, entonces las compañías estadounidenses podrían estar más preparadas para utilizarlas como medios para apoyar a

las organizaciones no lucrativas en sus comunidades fronterizas y la calidad de vida en su propia región binacional se vería beneficiada. Es en este sentido que El Paso Community Foundation está mostrando el camino, aunque en la actualidad su contribución transfronteriza a Ciudad Juárez es limitada.

Mientras que en general la contribución empresarial en la región fronteriza continúa estancada en comparación con otras importantes regiones industriales de México o de Estados Unidos, la frontera tiene la oportunidad de contar con muchas compañías ejemplares como Mattel, Johnson & Johnson, Sony, Medtronic, Kyocera y GM, las cuales con su ejemplo y generosidad con tiempo, recursos y experiencia están marcando el paso para otras.

## Apéndice I Metodología del Estudio

Para evaluar con precisión los niveles de la contribución fronteriza, se llevó a cabo un análisis comparativo de las prácticas de contribución y políticas de las principales 100 maquiladoras en la frontera de Estados Unidos y México respecto a sus aportaciones fuera de la región (dentro de los Estados Unidos y México y en el extranjero). Un análisis de las tendencias de contribución en la frontera y los impedimentos existentes también se llevó a cabo con la siguiente metodología:

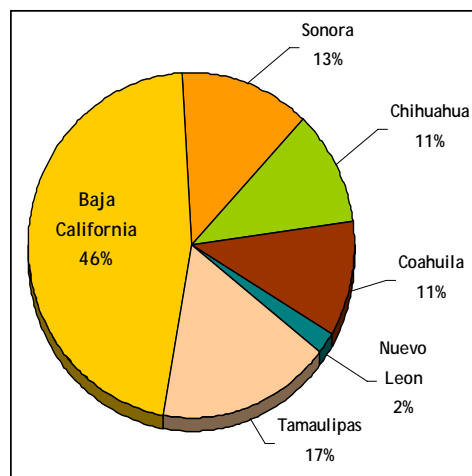
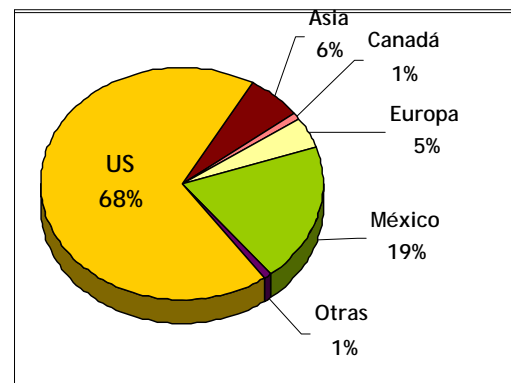
1. Se desarrolló una base de datos de contribución empresarial de las maquiladoras más importantes y proveedores de servicios en las principales ciudades hermanas de la frontera: San Diego-Tijuana; Imperial Vallén; Ambos Nogales; El Paso-Ciudad Juárez; y Brownsville-Matamoros.
2. Se revisaron las políticas de contribución de los principales empleadores de la región fronteriza y proveedores (ej. revisión de sus sitios Web, reportes anuales de responsabilidad social).
3. Se distribuyó un cuestionario a las compañías estadounidenses y corporaciones multinacionales (gerentes de planta de maquiladoras y representantes de fundaciones empresariales) con una significativa presencia en la región en base a su tamaño por empleados (las principales 200 maquiladoras) para evaluar el nivel de la contribución específica y los impedimentos existentes. **Para proteger la privacidad de las compañías e incrementar la participación en el estudio, los nombres de las compañías participantes se han mantenido confidenciales.** NOTA: debido a la poca respuesta de los representantes de fundaciones empresariales, los resultados de las encuestas no fueron incluidos en este estudio; en cambio se incluyeron algunas tendencias y estadísticas de información obtenida de sus sitios Web y reportes en línea.
4. Se investigó un análisis de oportunidades de contribución de proveedores potenciales a través de un cuestionario administrado por Solar Turbines a sus 100 proveedores que dan servicio a su maquiladora en Tijuana.<sup>24</sup>
5. Se llevó a cabo una encuesta de las organizaciones no lucrativas fronterizas para evaluar su percepción de las tendencias de contribución empresarial en su comunidad.
6. Se entrevistaron empleadores seleccionados identificados como líderes en la región para desarrollar estudios de caso y destacar las razones por las que estas compañías contribuyen.
7. Se llevó a cabo un análisis comparativo de contribución empresarial por sub-regiones en la frontera.
8. Se desarrollaron recomendaciones para identificar medios por medio de los cuales la contribución filantrópica puede incrementarse en la región.

Para garantizar la validez del estudio, se estableció un comité de consejo corporativo compuesto por representantes profesionales de la industria de maquiladora y proveedores de servicios de la región fronteriza con el propósito de retroalimentar el estudio antes de su publicación. También participaron las fundaciones comunitarias pertenecientes a la Alianza Fronteriza de la Filantropía México – Estados Unidos (AFF) que cuentan una participación corporativa activa, en particular FIC de Tijuana, Baja California; FECHAC de Ciudad Juárez, Chihuahua, y FESAC de Nogales, Sonora.

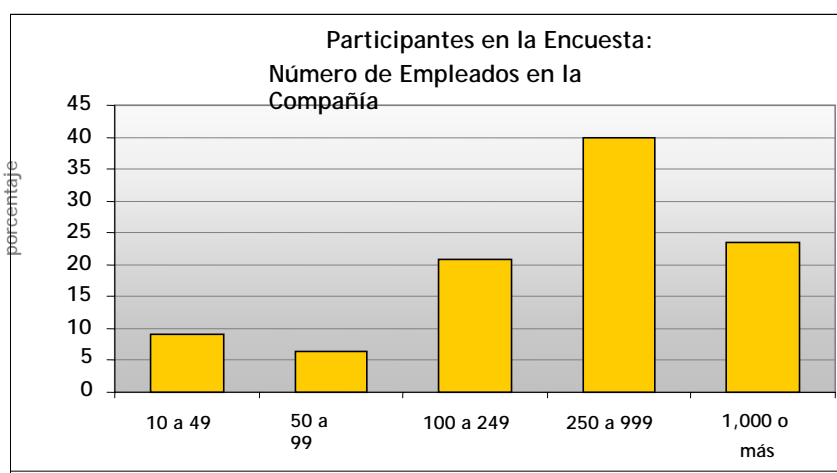
<sup>24</sup> Basada en San Diego, Solar Turbines es subsidiaria de Caterpillar

## Apéndice 2 Encuesta Demográfica de Maquiladoras Participantes

Entre marzo y mayo de 2005, más de 800 maquiladoras que operan en los seis estados fronterizos de Baja California, Sonora, Chihuahua, Nuevo León y Tamaulipas fueron contactadas (por correo electrónico, fax y/o teléfono) para solicitar su participación en esta primera Encuesta de la Alianza Fronteriza de Filantropía México – Estados Unidos Fronteriza de la Industria Maquiladora. Al final, 110 maquiladoras respondieron en su totalidad el cuestionario (otras 23 completaron encuestas parciales, aunque sus respuestas no fueron incluidas en este análisis). Como se puede apreciar por la gráfica de la derecha, las maquiladoras que participaron identificaron el origen o ubicación de su compañía filial predominantemente ya sea en los Estados Unidos o México (aproximadamente el 87%).



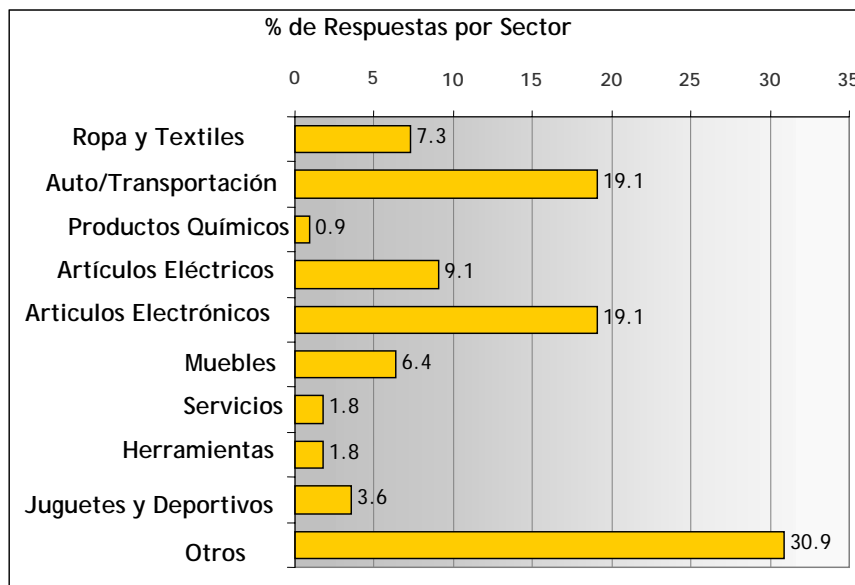
Con el fin de proporcionar una representación de la industria maquiladora en la frontera de Estados Unidos y México, se intentó ponderar el porcentaje de los participantes de cada estado en proporción con el porcentaje actual de las maquiladoras con que cuenta cada estado. Durante este primer año de encuestas, se observó que algunas organizaciones comerciales y compañías se inclinaban a no contestar del todo – en parte debido a que desconocían a los responsables del estudio (ICF, FESAC, CBA, etc.). Al final, aunque hubo una ligera sobre-representación de firmas de Baja California, Coahuila y Tamaulipas, el número total de participantes deberá permitir un algo grado de confianza en la aplicación de los resultados para la región fronteriza en su totalidad.



Para reflejar mejor la situación de las empresas más estables dentro de la industria maquiladora, la encuesta se enfocó en las compañías con cincuenta o más empleados. Como lo muestra la tabla, más del 90% de los participantes venía de dichas compañías. De hecho, casi dos tercios de los que respondieron eran de maquiladoras con 250 o más empleados – lo que sugiere que



estos resultados probablemente reflejan compañías grandes y firmas multinacionales que operan instalaciones de manufactura en la región de la frontera.



Un último objetivo de la encuesta fue asegurar la participación de una amplia gama de industrias, que ciertamente son representativas de las clases de firmas que operan en la región fronteriza. Como se observa en la grafica anterior, este objetivo también fue logrado, a pesar de que ciertos sectores pueden estar ligeramente no bien representados. La categoría de “otros” es probablemente sobre-representada, aunque cada una de estas categorías es un tanto subjetiva (y los participantes pueden encajar en múltiples categorías).

### Apéndice 3

#### Muestra de Comentarios de los Participantes en la Encuesta de Maquiladoras

A pesar de que es aparentemente claro por los resultados de la encuesta que la mayoría de las maquiladoras en el norte de México participan de cierta forma en actividades altruistas dentro de sus comunidades, el verdadero sentimiento que muchos gerentes de maquiladoras tienen de su participación dentro de sus comunidades fue notable. Al preguntarles acerca de cuáles fueron los resultados de sus actividades caritativas en sus comunidades, o si tenían comentarios adicionales, la mayoría de los participantes quisieron decir algo. Se presenta a continuación una muestra de sus respuestas:

*Nuestra empresa tiene un presupuesto pequeño de aproximadamente \$50,000 pesos al año. Sin embargo, tratamos de hacer que cada peso cuente, es por esto que nos aseguramos que nuestras contribuciones lleguen a aquellas organizaciones en las que tenemos un fuerte interés de ayudar en su desarrollo. Si existiera un incentivo de impuesto para caridad, creo que la actividad filantrópica de las empresas se incrementaría grandemente.*

Durante los catorce años que esta compañía ha estado operando, hemos donado importantes sumas de dinero para la pavimentación de las calles de nuestra colonia (\$1,500), para una nueva universidad – Universidad Tecnológica del Norte de Coahuila (\$3,000), una nueva guardería en nuestra colonia (\$4,000); (y) limpieza y reparación de escuelas, parques, e instalaciones deportivas. La gerencia se ha involucrado totalmente en la comunidad participando en los consejos directivos del Club Rotario, Canacintrá, Consejo de Maquiladoras, Maverick Country Development Corp., (y) cualquier y cada comité que se presenta.

*Hemos ayudado a escuelas mejorando su equipo, a los estudiantes proporcionándoles oportunidades de desarrollo, y a las familias con una vida digna.*

Estamos muy orgullosos de trabajar con nuestra comunidad y proporcionar oportunidades para el desarrollo personal y profesional. La gran mayoría de las maquiladoras no son fábricas explotadoras que violan las leyes y toman ventaja de sus empleados.

*(Nuestra compañía) no cuenta con un fondo disponible para estos tipos de actividades. Creo que son las oficinas en Nueva York que administran el fondo para donaciones.*

(En 2004), tuvimos una inundación en donde se ahogaron más de 30 personas y arrasó con 6 colonias en Piedras Negras. La gerencia y los empleados trabajaron en los esfuerzos de ayuda durante seis semanas. La primera semana muchos trabajaron 16 horas al día por más de siete días... (El) gerente aceptó la responsabilidad del Centro de Acopio, recibiendo las donaciones de comida y artículos, controlando el inventario y asegurando que fuera distribuido a las familias necesitadas, junto con la ayuda de varios clubes sociales (Rotary, Lions, Cruz Roja e iglesias locales). Los empleados hicieron todo lo necesario desde sacar el lodo de las casas, llenar bolsas de arena, repartir las donaciones de comida y ropa, distribuir comida y ropa y trabajar en el Centro de Acopio descargando y recargando los artículos donados... No llevamos cuenta de las horas o el costo, hicimos lo que consideramos era nuestro deber y responsabilidad.

*Nuestra organización está enfocada hacia cuatro grupos: nuestros clientes, para quienes existimos como una organización; nuestro personal para quienes buscamos un mejor estilo de vida para ellos*

*y sus familias; y nuestra comunidad que nunca olvidamos porque somos parte de ella y en ella crecimos.*

Mantener a los niños pequeños en la escuela en vez de que sólo trabajen, en especial las niñas de 16 años.

*Confiamos en que todas las industrias participarán en programas filantrópicos porque esa es la manera en que podamos colaborar para crear un México mejor para nuestros empleados, sus familias y nuestros futuros profesionistas.*

Apoyando a los grupos y organizaciones caritativas crea un ejemplo para otras empresas para contribuir también.

## Apéndice 4

### Muestra de las ONGs que Actualmente Reciben Apoyo de Maquiladoras

A continuación se proporciona una lista de algunas de las organizaciones no gubernamentales identificadas por los participantes de la encuesta de maquiladoras que reciben ayuda filantrópica de las compañías:

Estado	Ciudad	Grupos Apoyados
Nuevo León	Monterrey, N.L.	Caritas
Baja California	Tijuana	DIF Tijuana
		Alfa Omega
		Asociación de la Industria Maquiladora
		Centro de Rehabilitación CIRAD
		Copermex
		Equipo Infantil de Fútbol
		Fronteras Unidas Pro-Salud A.C.
		Grupo Apsor
		Hospital de las Californias
		Instituto México
		Instituto Tecnológico de Tijuana
		Preparatoria COBACH
		Cruz Roja Mexicana
	Universidad Autónoma de Baja California (UABC)	
	Universidad UTT	
Tecate		Canacintra
		Fundación Farbest
		ITT Instituto Técnico
		Cruz Roja Mexicana
		Club Rotario Tecate
		Universidad Autónoma de Baja California (UABC)
Mexicali		Centro de Aprendizaje y Convivencia, AC (Mexicali)
		Conalep
Ensenada		Casa Hogar del Anciano
		DIF Ensenada
		Departamento de Ecología
		Instituto Municipal del Deporte Ensenada
		Cruz Roja
	Universidad Autónoma de Baja California (UABC)	
Playas de Rosarito		

CCDER  
Cruz Roja  
DIF Rosarito

Coahuila

Piedras Negras

Arbol de la Esperanza  
Asoc. De Medicina Ocupacional de Piedras Negras  
Casa de la Cultura de Piedras Negras  
Cruz Roja Mexicana  
IEEA Educación  
Liga Internacional de Baloncesto  
Orfanatorio de Villa de Fuente

Saltillo

Caritas  
CRIT  
DIF Saltillo

Cd. Acuña

Asilo Divina Providencia  
Casa de Esperanza  
Esc. Primaria Valeriano Valdez  
Esc. De Educación Especial  
Esc. Primaria Revolución  
Jardín de Niños Melchor Ocampo

Sabinas

Tecnológico Regional

Allende

DIF Allende  
Orfanatorio de Morelos, Coah.

Sonora

Nogales

Arinac  
Agrupación George Papanicolau  
Asilo de Ancianos  
Casa de la Misericordia  
Casa Hogar de Nuestros Pequeños Hermanos Cristo Rey  
Cetys (Escuela)  
CONALEP  
Cruz Roja  
DIF

San Luís R.C.

Big Brothers Big Sisters  
DIF Municipal San Luís R.C.  
March of Dimes  
Special Olympics

Hermosillo

Casa Hogar Ciudad de los Niños

Cruz Roja Mexicana

Obregón

Casa Hogar Maria Madre  
Centro Médico San Vicente  
Cruz Roja Mexicana

Imuris

CEBETA  
Cruz Roja Mexicana

Tamaulipas

Reynosa

Casa Amparo a la Mujer  
Casa del Migrante  
Casa Hogar Amparo a la Mujer  
Casa Hogar San Francisco  
Casa Hogar San Vicente  
Cecati  
CEPRHODAC  
Cruz Roja Mexicana  
DIF Reynosa  
Empleados de la empresa  
Equipos deportivos  
Escuela Nueva Creación  
Food Bank  
Rotary International  
Sindicato de Maquiladoras  
Teletón  
Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT)  
United Way South Texas

H. Matamoros

Caritas de Matamoros  
Cruz Roja Mexicana  
Escuela Primaria Héroes de la Patria  
H.Cuerpo de Bomberos  
Instituto Tecnológico de Matamoros

Chihuahua

Cd. Juárez

Apanical  
Centro de Atención Múltiple # 20  
Colonia de la periferia  
Cruz Roja Mexicana  
Desarrollo Comunitario Sta Maria  
Asociación Síndrome de Down  
Fondo Unido A.C.  
Parroquia Sn Fco De Asís  
Secretaría del Trabajo – IMSS  
Servicio de limpia (parques y jardines)

Tarahumaras

**Camargo**

Albergue de Tarahumaras  
Albergues Siquem  
DIF Camargo

**Cd. Cuahatemoc**

Guarderías  
Club Leones (Lyons Club)  
Cruz Roja Mexicana

**Chihuahua**

Programa de Rehabilitación 'El Alfarero'  
Cruz Roja Mexicana

**Nacional**

Teletón

## Apéndice 5

### Organizaciones no lucrativas Mexicanas registradas a lo largo de la Región Fronteriza México-Estados Unidos

Total por estado		Desglosado por ciudad	
Estado	No. de ONGs	Ciudad	No. de ONGs
<b>Baja California</b>	88	Tijuana	44
		Tecate	4
		Mexicali	40
<b>Sonora</b>	9	San Luís Rió Colorado	2
		Nogales	7
		Naco	0
		Agua Prieta	0
<b>Chihuahua</b>	27	Ciudad Juárez	26
		Ojinaga	1
<b>Coahuila</b>	9	Ciudad Acuña	4
		Piedras Negras	5
<b>Tamaulipas</b>	39	Nuevo Laredo	13
		Reynosa	7
		Matamoros	19



**Apéndice 6**  
**Maquiladoras Registradas en nueve ciudades de la**  
**Región Fronteriza Estados Unidos-México**

<b>Ubicación</b>	<b>Total Registradas</b>
CIUDAD JUAREZ	350
MATAMOROS	157
MEXICALI	197
NOGALES	144
NUEVO LAREDO	55
PIEDRAS NEGRAS	157
REYNOSA	190
SAN LUIS R.C., SONORA	35
TIJUANA	925
<b>Total</b>	<b>2210</b>

Fuente: Secretaría de Economía, México. [www.economica.gob](http://www.economica.gob)

## Apéndice 7

### Lista de las 100 Principales Maquiladoras que Operan en México

No.	COMPAÑIA	EMPLEADOS	PLANTAS	ORIGEN	SECTOR INDUSTRIAL
1	DELPHI AUTOMOTIVE SYSTEMS	66,000	51	EEUU	AUTOMOTRIZ
2	LEAR CORPORATION	34,000	8	EEUU	AUTOMOTRIZ
3	YAZAKI NORTH AMERICA	33,400	41	JAPON	AUTOMOTRIZ
4	ALCOA FUJIKURA LTD	23,000	26	JAPON	INDUSTRIAL
5	GENERAL ELECTRIC COMPANY	20,700	30	EEUU	INDUSTRIAL
6	TAKATA	15,800	10	JAPON	AUTOMOTRIZ
7	THE OFFSHORE GROUP	14,498	3	EEUU	SERVICIOS PARA REFUGIOS
8	SANMINA-SCI	12,110	7	EEUU	ELECTRONICA
9	THOMSON, INC	10,874	6	EEUU	ELECTRONICA
10	PHILIPS ELECTRONICS	10,575	11	HOLANDA	ELECTRONICA
11	SIEMENS AG	10,200	15	ALEMANIA	ELECTRONICA
12	JABIL CIRCUIT	10,000	3	EEUU	ELECTRONIA
13	VISTEON CORPORATION	10,000	16	EEUU	AUTOMOTRIZ
14	MAGNA INTERNATIONAL INC	9,800	12	CANADA	AUTOMOTRIZ
15	SONY CORPORATION OF AMERICA	9,679	3	JAPON	ELECTRONICA
16	KEMET CORPORATION	8,000	8	EEUU	ELECTRONICA
17	CARDINAL HEALTH	7,566	6	EEUU	MEDICO
18	MALLINCKRODT, INC.	7,521	8	EEUU	MEDICO
19	SUMITOMO W.E.S.	7,500	14	JAPON	ELECTRICO
20	WHIRLPOOL	7,500	5	EEUU	ELECTRONICA
21	A.O. SMITH CORPORATION	7,400	17	EEUU	ELECTRICO
22	TYCO INTERNATIONAL LTD	6,785	4	EEUU	ELECTRONICA/MEDICO
23	FLEXTRONICS CORPORATION	6,200	2	SINGAPUR	ELECTRONICA
24	SANYO NORTH AMERICA GROUP	5,879	2	JAPON	ELECTRONICA
25	SAMSUNG	5,789	2	COREA	ELECTRONICA
26	EMERSON ELECTRIC CO.	5,678	7	EEUU	ELECTRICAL
27	CELESTICA, INC	5,500	4	CANADA	ELECTRONICA
28	AMERICAN INDUSTRIES	5,432	23	MEXICO	SERVICIOS PARA REFUGIOS
29	MOTOROLA, INC	5,290	2	EEUU	ELECTRONICA
30	MATSUSHITA ELECTRIC CORP.	4,986	4	JAPON	ELECTRONICA
31	HONEYWELL, INC	4,900	3	EEUU	ELECTRONICA
32	DAEWOO INDUSTRIAL CO., LTD	4,856	3	COREA	ELECTRONICA
33	TRW INCORPORATION	4,554	11	EEUU	AUTOMOTRIZ
34	FOXCONN MEXICO	4,500	1	CHINA	ELECTRONICA/PLASTICOS
35	AUTOLIV, INC.	4,455	5	SUECIA	AUTOMOTRIZ
36	KEY SAFETY SYSTEMS, INC	4,390	4	EEUU	AUTOMOTRIZ
37	BOSCH GROUP	4,320	7	EEUU	AUTOMOTRIZ
38	LEXMARK	4,200	4	EEUU	ELECTRONICA
39	THE CHAMBERLAIN MFG	4,000	1	EEUU	ELECTRONICA
40	ITT INDUSTRIES	3,845	4	EEUU	AUTOMOTRIZ
41	LG ELECTRONICS	3,700	3	COREA	ELECTRONICA

42	PLANTRONICS, INC	3,600	5	EEUU	ELECTRONICA
43	JOHNSON CONTROLS, INC	3,589	7	EEUU	AUTOMOTRIZ
44	NOVA LINK	3,515	8	MEXICO	SERVICIOS PARA REFUGIOS
45	MOLEX	3,200	2	EEUU	ELECTRONICA
46	INTERMEX MANUFACTURA	3,100	14	MEXICO	SERVICIOS PARA REFUGIOS
47	HYUNDAI MOTOR COMPANY	3,015	3	COREA	AUTOMOTRIZ
48	LEVITON	3,000	6	EEUU	ELECTRICO
49	SCIENTIFIC ATLANTA INCORPORATION	2,996	1	EEUU	ELECTRONICA
50	BOSE CORPORATION	2,900	2	EEUU	ELECTRONICA/AUTOMOTRIZ
51	ELCOTEQ NETWORK CORPORATION	2,835	2	FINLANDIA	ELECTRONICA
52	AVERY DENNISON	2,830	2	EEUU	PRODUCTOS DE OFICINA
53	NOMA CORPORATION	2,795	3	EEUU	ELECTRONICA
54	AM-MEX PRODUCTS, CO.	2,789	6	EEUU	SERVICIOS PARA REFUGIOS
55	KEY TRONIC CORPORATION	2,760	2	EEUU	ELECTRONICA
56	TRICO TECHNOLOGIES, INC.	2,700	1	EEUU	AUTOMOTRIZ
57	IBM	2,689	1	EEUU	ELECTRONICA
58	TI GROUP AUTOMOTIVE SYSTEMS	2,639	9	EEUU	AUTOMOTRIZ
59	ALLIED SIGNAL CO.	2,589	4	EEUU	AUTOMOTRIZ
60	AVX CORPORATION	2,587	2	EEUU	ELECTRONICA
61	MATTEL INC.	2,578	1	EEUU	JUGUETES
62	AVAIL MEDICAL PRODUCTS	2,548	8	EEUU	MEDICO
63	ADVANCE TRANSFORMER CO.	2,387	3	EEUU /HOLANDA	ELECTRONICA
64	SCHLAGE DE MEXICO S.A. DE C.V.	2,227	3	EEUU	SEGURIDAD
65	YALE DE MEXICO, S.A DE C.V	2,169	1	EEUU	ROPA
66	AVENT	2,150	2	EEUU	MEDICO
67	EDS MANUFACTURING INC. PHELPS DODGE MAGNET WIRE	2,136	1	EEUU	ELECTRICO
68	EATON CORPORATION	2,113	2	EEUU	AUTOMOTRIZ
70	VF IMAGEWEAR	2,100	2	EEUU	ROPA
71	ACCO BRANDS INC.	2,063	2	EEUU	PAPELERIA
72	SKYWORK SOLUTIONS NATIONAL PROCESSING COMPANY	2,000	1	EEUU	SEMICONDUCTORES
73	EDM INTERNATIONAL	1,961	2	EEUU	SERVICIOS
74	BENCHMARK ELECTRONICS, INC.	1,948	2	EEUU	SERVICIOS
75	SOLA OPTICAL USA	1,900	2	AUSTRALIA	LENTES
76	ACCURIDE INTERNATIONAL	1,869	2	EEUU	PRODUCTOS DE ACERO
78	TOSHIBA	1,780	1	JAPON	ELECTRONICA
79	SATURN ELECTRONICS	1,700	2	EEUU	ELECTRONICA/ELECTRICO
80	NCH PROMOTIONAL SERVICES	1,569	3	EEUU	SERVICIOS
81	COOPER-STANDARD AUTOMOTIVE	1,520	3	EEUU	AUTOMOTRIZ
82	ALPINE ELECTRONICS OF AMERICA	1,502	1	JAPON	AUTOMOTRIZ
83	SUPERIOR INDUSTRIES INTERNATIONAL	1,500	2	EEUU	AUTOMOTRIZ
84	TATUNG	1,500	1	TAIWAN	ELECTRONICA

85	INVENSYS	1,420	6	EEUU	ELECTRONICA
86	STRATTEC	1,400	2	EEUU	AUTOMOTRIZ
87	AUTOMOTIVE SAFETY COMP. INT'L	1,325	2	EEUU	AUTOMOTRIZ
88	ARVIN MERITOR	1,300	1	EEUU	AUTOMOTRIZ
89	NOKIA	1,250	1	FINLANDIA	ELECTRONICA
90	PLEXUS	1,211	1	EEUU	ELECTRONICA
91	ELECTROLUX	1,033	1	SUECIA	ELECTRODOMESTICOS
92	DATAMARK, INC.	973	2	EEUU	SERVICIOS
93	COILCRAFT, INC.	850	3	EEUU	ELECTRONICA
94	HAMILTON PROCTOR-SILEX, INC	850	1	EEUU	ELECTRODOMESTICOS
95	SMTC	800	1	CANADA	ELECTRONICA
96	AUMA	800	1	ALEMANIA	AUTOMOTRIZ
97	LABINAL	700	2	FRANCIA	AEROSPACIAL
98	HAYES LEMMERZ INTERNATIONAL	650	4	EEUU	AUTOMOTRIZ
99	MACK TECHNOLOGIES	520	1	EEUU	ELECTRONICA
100	AUTOKABEL	335	1	ALEMANIA	ELECTRICO

Fuente: Portal Maquiladora

Nota: Debido al número de fuentes de donde se obtiene esta información, el portal Maquiladora no garantiza la veracidad o lo completo de esta lista.

## Apéndice 8

<b>Organizaciones Locales de la Sociedad Civil Apoyadas por Fondo Unido en la Región Fronteriza</b>	
<b>Fondo Unido de Nuevo León A.C.</b>	<b>Fondo Unido de Chihuahua A.C.</b>
Asilo Luís Elizondo	Agrupación de Fe, Esperanza y Caridad
Asilo Monte Carmelo	AGMISI
Asoc. Nacional de Ayuda al Anciano	Albergue Granja Hogar del DIF
Caritas de Nuevo Laredo	Albergue Infantil del DIF
Casa de Rescate Clamor en el Barrio	Albergue Santa Clara de Asís A.C.
Casa Hogar Arcoiris de Jesús	Amigos Unidos contra la Esclerosis Múltiple A.C.
Casa Hogar Betesda (Mty)	APAMAC (Asociación para la Protección y Defensa del Menor A.C.)
Casa Hogar el Elhoe, A.C.	APINDA
Casa Hogar Sta. María	Appanical (Asoc. de Padres de Niños con Cáncer y Leucemia de Juárez A.C.)
Casa Hogar Sta. María de Guadalupe, A.C.	APPNES (Asoc. de Padres de Personas con Necesidades Especiales A.C.)
Casa Hogar Refugio y Esperanza, A.C.	Apronicáncer (Asociación Protectora de Niños con Cáncer de Cd. Juárez A.C.)
Casa Hogar V. Eudes	Asilo de Ancianos Primavera en Invierno
Casa Paterna la Gran Familia, A.C.	Asilo el Buen Pastor
Centro de Adapt. e Integr. Familiar, A.C.	Asilo el Buen Samaritano
Centro de Ayuda del Pobre más Pobre, A.C.	Asilo de Niños y Casa Hogar
Centro de Neurorehab. Betesda (Saltillo)	Asilo Inesita (Asociación Siloe A.C.)
Centro de Rehab. de Sabinas (Coah.)	Asilo San Rafael
Centro Hospitalario San José, A.C.	Asilo Senecu
Club Rotario de Sabinas, A.C.	Asoc. Chihuahua Contra el Cáncer
Comunidad Terapéutica	Asoc. Comunitaria de Apoyo a la Salud A.C.
Cruz Roja Mexicana	Asoc. de Autismo A.C.
D.I.F. Coahuila	Asoc. Franciscana de Cd. Juárez
D.I.F. Linares	Asoc. Mex. de Ayuda a Niños con Cáncer
D.I.F. Nuevo Laredo	Asoc. Pro Niños con Leuc. de la Laguna
D.I.F. Plateros	Asoc. San Vicente de Paul
D.I.F. Sabinas Hgo.	Bastión de Vencedores
D.I.F. Victoria	Brenda Asoc. de Esclerosis Múltiple
D.I.F. Zacatecas	Brindemos Alegría para Vivir
Dispensario San Antonio ABP	Caritas de Chihuahua
Distrofia Muscular y Espinal, A.C.	Caritas Meoqui A.C.
Ejército de Salvación, A.C. (Mty.)	Caritas Parroquial Cristo Rey
Ejército de Salvación, A.C. (Saltillo)	Caritas Parroquial del Santuario
Ejército de Salvación, A.C. (Nvo. Laredo)	Caritas Parroq. Nuestra Sra. del Carmen
Fundación Douglas	Caritas Parroquial San Juan Diego
Fundación García Noriega, ABP	Casa Amiga "Centro de Crisis"
Gpo. Gansos de Pers. con Discap. (Salt.)	Casa del Buen Pastor
Manantiales de Amor, A.C.	Casa de Cuna DIF
Mejor una vida a tiempo	Casa de Jesús de Cd. Juárez A.C.
Niños con Leucemia, A.C. (Saltillo)	Casa del Migrante en Juárez A.C.
Org. de Ciegos Emprendedores de NL.	Casa del Niño y del Anciano México A.C.
Patronato de Prom. Voluntarios de Coah.	Casa de Refugio para Jovencitas A.C.
Prevocacional Severiano Martínez	Casa Hogar del Anciano Rincón del Amor
Villas Asistenciales Sta. María, ABP	
Viviendo Hoy, estancia para personas de la tercera edad	

Casa Hogar de Niñas de Chihuahua  
Casa Hogar Jeruel  
Casa Triunfo México  
Centro de Asistencia al Menor Fronterizo  
(CAMEF I y II)  
Centro de Atención Múltiple (25 centros)  
Centro de Capacitación y Educación Especial  
(CECADEE) no. 1 y 2  
Centro de Estudios para Invidentes  
Centro de Formación Humana  
Centro de Integración Juvenil A.C.  
Centro de Protección para Niños  
Desamparados A.C. (la vid)  
Centro de Rehabilitación el Alfarero  
Centro de Rehabilitación Vida Nueva A.C.  
Centro Estatal de Cancerología  
Centro Victoria de Chihuahua  
Ciudad del Niño (Fomento de Obras  
Sociales y Caridad A.C.)  
Clínica de la Asociación Comunitaria  
de Apoyo a la Salud A.C.  
Clínica Desarrollo Comunitario Sta. Ma. A.C.  
Clínica Rural San Agustín  
Club la Tercera Edad, Época de Oro  
Complejo Asistencial Clínica Sta. Teresita A.C.  
Comunidad Tarahumara Marista  
C.R.A.E.M.A.C. (Centro de Rehabilitación  
y Asist. para Enfermos Mentales A.C.)  
Cruz Ambar  
Cruz Roja Mexicana Cd. Juárez  
Cruz Roja Mexicana Chihuahua  
Cruz Roja Mexicana Delicias  
Desarrollo Comunitario Sta. María A.C.  
Desarrollo Juvenil del Norte A.C.  
Desarrollo Rural de Juárez  
Despertando a la Vida A.C. (niños)  
Despertando a la Vida A.C. (jóvenes)  
Discapacidad y Excelencia de Chih. A.C.  
El Bocado del Pobre  
El Buen Pastor  
Escuela de Mejoramiento Social para Menores  
Esperanza y Vida  
Familia del Rey  
Fátima I.P.B.  
Fundación Raramuri  
Fundación See Internacional A.C.  
Gloria Arellano de Cervantes, DIF Municipal  
Granja Hogar p/ Ancianos de Cd. Cuauhtémoc  
Grupo Unido al Servicio de los Indígenas A.C.  
Grupo Salvador de Lupus  
Guardería "Niñito Jesús"  
Hogar de la Misericordia

Hogar de Niñas Padre G. Cusmano  
Hogar "Psiquiátrico San Juan de Dios"  
Hospital de la Tarahumara  
Hospital General de Cd. Juárez  
Hospital General  
Hospital Infantil  
Hospital Central  
Hospital Psiquiátrico Civil Libertad  
Hospital Regional de Delicias  
Impulsa, el Joven Emprendedor  
Inst. de Asesoría y Apoyo para Ciegos A.C.  
Instituto Down de Chihuahua  
Instituciones en 20 ciudades más  
Instituto José David  
Juntos lo lograremos A.C.  
Juventud con Visión A.C.  
Juventud y Senectud A.C.  
Lograr y Superar  
Mecidi de Cd. Cuauhtémoc, Chih. A.C.  
Mi Casa, Centro de Rehabilitación Chih.  
Misericordia y Vida para el Enfermo  
con SIDA A.C.  
Misión con Visión A.C.  
Prog. de Atención a Discapacitados (DIF)  
Programa Valores  
Reto a la Juventud México I.A.P.  
Santa María de los Niños A.C.  
Superación Integral de Cajemé A.C.  
Techo Comunitario A.C.  
Un Niño y un Caballo A.C.  
USAER no. 16, 30, 31, 32, 33  
Villa Integra A.C.  
Vino, Trigo y Aceite A.C.  
Voluntarias Vicentinas de Cd. Juárez A.C.

## **Apéndice 9**

### **Estudios de Caso de Empresas**

- 1. Johnson & Johnson**
- 2. Cementos Mexicanos (CEMEX)**
- 3. General Electric (GE)**
- 4. Medtronic México**



## I. JOHNSON & JOHNSON

“...Somos responsables ante las comunidades en donde vivimos y trabajamos y ante el mundo comunitario por igual...”<sup>49</sup>

### **Perfil Empresarial e Industrial:**

Johnson & Johnson es el fabricante más completo y ampliamente establecido del mundo de productos para el cuidado de la salud, al igual que proveedor de servicios afines para los mercados de consumo, farmacéutico y de implementos médicos. La empresa agrupa más de 200 compañías en más de 57 países y emplea aproximadamente 109,900 personas. En México, tiene oficinas corporativas y cuatro sitios de operación en la ciudad de México (Janssen-Cilag Farmacéutica, Johnson & Johnson Medical, Johnson & Johnson Vision Care y LifeScan), y una planta en el estado de Chihuahua, México (Cordis de México).

Un factor importante en el éxito a largo plazo de Johnson & Johnson ha sido su compromiso de cumplir con la filosofía de la empresa. Durante más de 60 años, la compañía ha seguido los principios de su doctrina (credo), un simple documento de una página que ha guiado sus acciones para cumplir con sus responsabilidades para con sus clientes, empleados, la comunidad local y global, y sus accionistas. Este documento es un recordatorio para los empleados y funcionarios de Johnson & Johnson del alto grado de responsabilidad que tienen para mejorar la salud económica y social de las comunidades en donde opera, apoyando programas locales y promoviendo nuevos esfuerzos para favorecer la salud, la educación y la fuerza cívica.

Como reconocimiento a su receptividad social, Johnson & Johnson ha sido incluida en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, el cual agrupa las mejores clases de logros y líderes en sostenibilidad de cada industria.

### **Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (ERS):**

El compromiso de Johnson & Johnson hacia la estrategia de responsabilidad social corporativa se define por un grande y diverso número de iniciativas comunitarias y estrategias enfocadas que están clasificadas en cinco áreas: Salud de Mujeres y Niños, Responsabilidad Comunitaria, Acceso a la Salud, Promoción del Conocimiento del Cuidado de la Salud, y Salud Pública Global.

Como se menciona en el Reporte Anual de su Programa Mundial de Contribuciones 2004 “...Johnson & Johnson ofrece programas de soluciones que aseguran la calidad del cuidado de la salud y ayudan a construir comunidades sólidas alrededor del mundo.” Durante 2003 y 2004, la compañía asignó \$384.5 y \$528.7 millones en donaciones en efectivo y contribuciones de productos, respectivamente, monto equivalente al 4% de su ingreso anual mundial antes de impuestos.

La estrategia sostenible de responsabilidad social corporativa de Johnson & Johnson se lleva a cabo principalmente a través de sociedades y alianzas estratégicas con organizaciones locales, en la cuales la compañía y sus empleados participan activamente y prestan ayuda en

<sup>49</sup> J&J 2004 Reporte del Programa Mundial de Contribuciones.

situaciones de emergencia. Por ejemplo, el año pasado en respuesta a la tragedia del Tsunami, los directivos hicieron una contribución y enviaron módulos médicos de ayuda a las áreas mayormente afectadas, donando productos por un valor de \$80 millones de dólares.

### **Enfoque Comunitario:**

La contribución empresarial de Johnson & Johnson se extiende a través de su organización global. Sus acciones van desde el Programa de Resucitación Neonatal para ayudar a los nacimientos en China, el Hospital Fístula de Etiopía, la Campaña Empresarial Europea de Responsabilidad Social Corporativa, hasta la iniciativa de Conservación de la Naturaleza en Brasil.

En México, la compañía ha apoyado varias causas diferentes. Entre ellas, la Alianza de Liderazgo Pediátrico, una asociación con la Academia Americana de Pediatría que promovió el liderazgo en la educación (en 2001, 13 equipos de los Estados Unidos y México fueron entrenados en temas que afectan a los niños); el Programa Escolar John Langdon Down, en el cual Johnson & Johnson apoyó la educación y servicios de desarrollo humano a familias de niños con el Síndrome de Down; y el Proyecto ESPERANZA – México, que se ha ocupado del aumento de la diabetes en México a través de entrenamiento profesional y una concientización pública.

### **Proyectos en la Frontera Estados Unidos-México**

Debido a su presencia en la región, la urgente necesidad de proporcionar servicios básicos en Ciudad Juárez transmitida por los gerentes de su subsidiaria local, sus relaciones con organizaciones no lucrativas que operan en el área y su compromiso permanente hacia la educación y la salud, Johnson & Johnson ha apoyado las siguientes iniciativas:

- **Proyecto para el Cuidado de los Ojos de la Comunidad de Juárez.** En asociación con Surgical Eye Expeditions (EE) Internacional, Inc., una organización no lucrativa cuyo objetivo es reducir la ceguera en todo el mundo, el Hospital General Juárez y la comunidad oftálmica local, Johnson & Johnson apoyó la creación de una clínica autosuficiente para proporcionar el cuidado de los ojos a las personas de bajos ingresos a través de cuotas de recuperación. Desde su inicio en 2002, la clínica ha examinado cientos de pacientes y llevado a cabo cirugías de cataratas, glaucoma e implantes de cornea.
- **Centro para el Manejo de Recursos Ambientales (CERM), Universidad de Texas.** Con el propósito de combatir las amenazas ambientales que ponen en peligro la salud, la seguridad y el desarrollo de la región fronteriza, en 2002 Johnson & Johnson donó \$90,000 dólares para financiar una iniciativa ambiental llamada “Programa de Extensión de Agua y Saneamiento Johnson & Johnson”. De acuerdo a reportes recientemente publicados por la compañía, el Centro ha beneficiado a más de 200 familias con agua potable y la construcción de 11 letrinas.
- **Fundación Mexicana de Salud y Desarrollo Comunitario (FEMAP).** Con la ayuda de Johnson & Johnson y El Paso Community Foundation, la organización

ha podido expandir la capacidad del Hospital de la Familia, de cuatro camas y un doctor en 1976 a más de 100 camas y 80 doctores en 2003. El financiamiento de Johnson & Johnson proporcionó ayuda a cientos de niños con cunas termales, una incubadora, oxímetros y monitores para recién nacidos, instalados en diferentes unidades del hospital.

- **Escuela de Enfermeras del Hospital General Juárez.** En respuesta a un déficit de más de 3,500 empleados entrenados en el área de Juárez, Johnson & Johnson patrocinó el entrenamiento de un gran número de enfermeras para la aplicación de las habilidades necesarias en servicio de la comunidad de Ciudad Juárez. Además, patrocinó las mejoras de las instalaciones de la escuela de enfermeras. Para 2003, con apoyo financiero de Johnson & Johnson y la ayuda de la Fundación Margarita Miranda de Mascareñas, la escuela tenía 48 alumnas.
- **El Paso Community Foundation (EPCF) – Estados Unidos/México.** Johnson & Johnson ha donado \$705,000 dólares para diversos proyectos. De esta cantidad, \$220,000 se han invertido en mejorar la calidad del aire en la región reduciendo las emisiones de los vehículos a través de programas educativos y de mantenimiento de los vehículos y otras estrategias.
- **Programa de Escuelas Primarias.** A través de su subsidiaria local, Cordis de México, durante 2001 Johnson & Johnson participó con la EPCF en la campaña de empate de fondos de Siga Construcciones, apoyando una escuela que beneficiaría a más de 300 niños; en 2004, la compañía creó otra instalación, con apoyo adicional del contratista.

A pesar de que estos proyectos son diferentes en su naturaleza y por lo tanto no se pueden fácilmente comparar, *“Johnson & Johnson ha estado presente y apoyado a la comunidad de una manera sostenible... Con respecto a la escuela en Juárez, podemos ver una escuela de la que todos estamos orgullosos...”*<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Sr. Conrad Person, Director de Programas Internacionales, J&J. Entrevista telefónica: Marzo 22, 2005

## 2. CEMENTOS MEXICANOS (CEMEX)

“Estamos comprometidos a asegurar el bienestar de nuestros empleados, proteger el ambiente y contribuir al crecimiento de la infraestructural social y el desarrollo de nuestras comunidades”.<sup>51</sup>

### **Perfil Empresarial e Industrial:**

Cementos Mexicanos, una compañía mexicana establecida en 1906, es uno de los mayores productores y distribuidores mundiales de cemento de calidad y productos de concreto pre-mezclado, cuya misión es la de ofrecer soluciones de construcción para sus clientes alrededor del mundo y crear un valor sostenible para sus accionistas. En México, la compañía ha desarrollado una cobertura nacional con 15 plantas de cemento ubicadas estratégicamente, 211 instalaciones de concreto pre-mezclado, 68 centros de distribución, y 8 terminales marítimas, y cuenta con una capacidad de producción de 27.2 millones de toneladas métricas por año.

El cemento es un material de construcción esencial, sin embargo, su producción es un proceso intensivo de energía y de recursos. Como miembro del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, CEMEX fue una de las diez principales compañías de cemento en participar en la Iniciativa Sostenible de Cemento (ISC), un proyecto que exploró medios para que la industria llenara sus necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para llenar las suyas.

CEMEX está comprometida en ayudar a sus clientes, empleados, comunidades y accionistas para crear un mejor futuro, proporcionar soluciones para la construcción a sus clientes alrededor del mundo, y crear un valor accionario sostenible para sus inversionistas. Para lograr una sociedad mayormente sostenible, la compañía tiene un compromiso de trabajo en seis áreas: protección del clima, combustibles y materias primas, salud y seguridad para los empleados, reducción de contaminantes, impactos locales, y procesos internos de negocios.

### **Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (ERS):**

El compromiso de CEMEX de responsabilidad social se basa en los 98 años de historia de ayuda a las comunidades para construir infraestructura. Este compromiso es el que guía su estrategia “para manejar un negocio eficiente y lucrativo, tomando en cuenta las necesidades del ambiente y las comunidades”.<sup>52</sup>

El enfoque de CEMEX para administrar una corporación responsable está conformado por políticas específicas de acciones básicas que deben aplicarse a todos sus negocios, subsidiarias y unidades para asegurar la seguridad y satisfacción de sus empleados, clientes, comunidades y el ambiente. Estas abarcan la aplicación de tecnología de vanguardia para

<sup>51</sup> Lorenzo H. Zambrano, Presidente del Consejo y Director General de CEMEX.

<sup>52</sup> Página en Internet: <http://www.cemex.com/cc/cc Ip.asp>

garantizar el uso óptimo de energía y materias primas, la promoción de una cultura de concientización ambiental, y el uso de equipo más efectivo para la seguridad de las personas.

### **Enfoque Comunitario:**

De acuerdo a la estrategia contraída hacia la sociedad, la compañía trabaja para mejorar el bienestar de las comunidades alrededor del mundo a través de iniciativas educativas, culturales, de infraestructura y de desarrollo comunitario. Las actividades de CEMEX van desde becas para niños en Costa Rica, a cuidado médico y dental para comunidades en las Filipinas, educación de niñas en Egipto, y el apoyo de centros no lucrativos para niños discapacitados en Venezuela, entre otras.

En México, por conducto de una alianza multi-sectorial con los gobiernos federal, estatales y municipales, CEMEX proporciona pisos de cemento para los residentes más pobres. A través del programa “Piso Firme”, la compañía ha ayudado a más de 200,000 familias desfavorecidas reemplazando sus pisos de tierra por concreto antibacterial. Además, a través de su iniciativa “Patrimonio Hoy”, la compañía ha ayudado a más de 103,000 familias de bajos ingresos que viven en el lado mexicano de la frontera a adquirir sus propias casas. Esto se llevó a cabo organizando a las familias en grupos auto-financiables que facilitan la construcción de casas, y ayudando a los miembros de la familia que viven en los Estados Unidos a transferir dinero a sus familias en México para cubrir los gastos de construcción.

### **Proyectos en la Frontera Estados Unidos-México: Proyecto El Carmen**

Como parte de las políticas de conservación y medio ambiente de CEMEX, la compañía inició en 1997 el Proyecto El Carmen. Este fue un esfuerzo conjunto con la Asociación Sierra Madre para preservar el ambiente natural de una de las más ricas zonas ecológicas del norte de México. Localizada en el estado de Coahuila, al sur de la frontera Estados Unidos-México y al este del Desierto de Chihuahua, el Proyecto El Carmen refuerza el compromiso de la compañía en la región. El proyecto busca recuperar las especies en peligro como parte del manejo de los recursos naturales e intenta ofrecer medios económicos a las comunidades locales.

**Figura 2. Ubicación Geográfica de Boquillas del Carmen, México**



Esta región es considerada históricamente como un importante centro minero y forestal que conserva sus riquezas y belleza natural debido a su aislamiento. Sin embargo, enfrenta ciertas circunstancias sociales y económicas que han puesto en peligro la preservación de animales como el venado cola blanca, la jabalina, el venado mula, 70 otras especies de mamíferos, 50 reptiles y algunos anfibios.

El Proyecto incluye la bio-preservación de 55 mil hectáreas de tierra, de las cuales el 60% forman parte del Área de Protección para la Vida Salvaje de Maderas de El Carmen. El proyecto incorpora varias acciones para la preservación de especies, ecosistemas y corredores biológicos, junto con la preservación de la historia y cultura del área. Esta iniciativa, pretende restaurar las áreas silvestres dañadas por la actividad humana recuperando y protegiendo la flora y la fauna nativas que se han extinguido o están en peligro de extinción.

Hace unos años, World Wildlife Fund-USA, Bird-life International, North American Commission for Environmental Cooperation (NACEC), entre otras organizaciones nacionales e internacionales, declararon esta área como una de las regiones más amenazadas ecológicamente en el mundo. Hoy en día, los proyectos El Carmen y el Cañón de Santa Elena han formado parte de las Regiones de Conservación Prioritaria establecidas por la CONABIO (Comisión Nacional para el Uso de la Biodiversidad), Profauna, World Wildlife Fund, y el INE (Instituto Nacional de Ecología). En colaboración con otras campañas, han logrado transformar a la región en una de las áreas protegidas más grandes del mundo y en un último refugio para el mundo natural.

En 2003 CEMEX seleccionó a El Paso Community Foundation como su socio filantrópico en el proyecto El Carmen. A la fecha, la compañía ha contribuido con más de \$1.4 millones a esta iniciativa. Planes futuros incluyen aportaciones para el ambiente en toda la frontera.

Como lo indica John M. Fahey, Jr. *“El proyecto El Carmen de CEMEX...es de primordial importancia ya que demuestra lo que se puede lograr cuando existe un compromiso de colaboración entre la industria, las organizaciones de conservación y los académicos”*.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> John M. Fahey, Jr., Presidente y Director General de Nacional Geographic Society.

### 3. GENERAL ELECTRIC (GE)

*“El apoyo de la Fundación GE para los programas de desarrollo en la infancia de la UNICEF en China y en México se enfoca en movilizar tanto la atención y los recursos de las necesidades de miles de niños en edad pre-escolar – en especial aquellos menores de tres años. Una buena nutrición, cuidado de la salud, agua limpia y sanidad, y un ambiente de cuidados durante estos años tempranos puede durar toda la vida”.<sup>54</sup>*

#### **Perfil Empresarial e Industrial**

General Electric (GE) es una compañía con una tecnología diversificada, de medios y servicios financieros, dedicada a la fabricación de productos que van desde motores de aviones y la generación de energía a servicios financieros, imaginología médica, programación de televisión, y plásticos. GE opera en más de 100 países y emplea aproximadamente a 300,000 personas.

La compañía cuenta con oficinas corporativas en la ciudad de México y 33 bases de operación ubicadas a través del país. De estas operaciones, ocho está localizadas a lo largo de la frontera de Estados Unidos y México: infraestructura en Tijuana, Baja California Norte; tres plantas de consumo e industriales y una del Cuidado de la Salud en Ciudad Juárez, Chihuahua; planta de consumo e industrial en Ciudad Acuña, Coahuila; planta de consumo e industrial en Nogales, Sonora; y planta de consumo e industrial en Reynosa, Tamaulipas.

#### **Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (ERS):**

Como parte de sus políticas, GE enfatiza su compromiso hacia la integridad, gobernabilidad corporativa, innovación, ambiente, salud y seguridad, calidad y diversidad. La compañía define “comunidad” como el área en la cual sus empleados viven y trabajan.<sup>55</sup> En 2004, GE contribuyó con más de \$150 millones de dólares y un millón de horas-voluntario en apoyo a organizaciones locales y globales en las áreas de educación, servicios humanos y cuidado de la salud, ambiente y las artes. De acuerdo con Lorena de Lima<sup>56</sup>, los valores que forman parte de la estrategia de responsabilidad social de GE son su deseo de llevar a cabo buenas prácticas empresariales, mejorar la moral de sus empleados, y ser un buen ciudadano corporativo en sus comunidades.

Con el fin de lograr los objetivos de esta estrategia, la compañía estableció la Fundación GE en 1953, con la premisa que *“una buena educación es el inicio de una vida de oportunidades, la cual ayuda a construir una fuerte y diversa fuerza laboral y de ciudadanos”*.<sup>57</sup> La Fundación ha enfatizado la contribución de GE, acentuó la urgente necesidad para una buena educación,

<sup>54</sup> Carol Bellamy, Director Ejecutivo, UNICEF.

<sup>55</sup> General Electric Página Web: [www.ge.com/en/commitment/index.htm](http://www.ge.com/en/commitment/index.htm)

<sup>56</sup> Sra. Lorena de Lima, Lider de Relaciones Corporativas Comunitarias, GE-México. Entrevista telefónica, Abril 1, 2005

<sup>57</sup> General Electric Página Web: [www.ge.com/foundation/index.html](http://www.ge.com/foundation/index.html)

especialmente para grupos en desventaja y sin representación, y apoyó iniciativas de alto impacto que mejoran el acceso, la equidad y calidad de la educación pública.

### **Enfoque Comunitario:**

En la educación, en donde ha enfocado sus programas en China, India y México, GE busca favorecer la preparación escolar y la educación primaria mejorando las escuelas y preparando a la juventud para la fuerza laboral. En China, GE está llevando a cabo el Programa “Proyecto Hope de Entrenamiento de Maestros” para apoyar el desarrollo profesional de maestros de comunidades remotas; en la India, el Programa “Acceso a Pre-Escolar y la Escuela Primaria” promueve el logro académico entre niños en desventaja.

De manera similar, en México, la Fundación GE trabaja para promover el desarrollo educativo de niños y jóvenes a través de los siguientes programas:

- Alianzas con “Impulsa al Joven Emprendedor (Impulsa)”. Esta alianza implementa programas en siete escuelas y ayuda a los niños a desarrollar habilidades y valores de emprendedores, y prepara a los jóvenes en desventaja para oportunidades académicas y profesionales.
- Iniciativa para la Promoción Positiva de Desarrollo de los Jóvenes, una alianza entre la Fundación GE y la International Youth Foundation (IYF). Este programa promueve estilos de vida saludables, empleos y compromiso comunitario para jóvenes en la India y en México.
- Iniciativa de Desarrollo en la Edad Temprana. A través de un donativo por \$1.27 millones otorgado al U.S. Fund para UNICEF por un período de dos años, GE apoya programas de desarrollo en la edad temprana en México y China para preparar a los niños a llegar a la edad escolar de una manera sana y bien alimentados, inteligentemente curiosos, socialmente confiados, y equipados con una sólida base para una vida de aprendizaje.

### **Proyectos en la Frontera Estados Unidos-México:**

A lo largo de la región fronteriza, GE mantiene su misión de promover la oportunidad de educación para jóvenes en desventaja. Específicamente, GE está promoviendo dos programas educativos, uno en Ciudad Juárez, Chihuahua y otro en Mexicali, Baja California Norte.

- **GE – Junior Achievement, Cd. Juárez, Chihuahua:** la colaboración de GE con Junior Achievement (JA) en Ciudad Juárez comenzó en 2004, cuando representantes de Impulsa se acercaron a las oficinas de GE en la ciudad de México y solicitaron su apoyo a las iniciativas educativas de JA en escuelas comunitarias, a través de la participación de los empleados de GE como profesores voluntarios.



En 2004, como resultado de un proyecto piloto, GE decidió expandir su participación a cada estado del país. En ese entonces, 30 empleados en Ciudad Juárez de la Planta PROCON, formaron parte de la iniciativa ayudando a las oficinas regionales de JA y adoptando dos escuelas locales. Actualmente, la compañía está preparando otro grupo de 15 a 20 voluntarios para unirse al proyecto.

Como lo indica la Sra. de Lima, GE se interesó por el programa de JA por su naturaleza, adaptabilidad y objetivos a corto plazo con resultados tangibles y también porque la organización “no solicitó dinero, sino tiempo”.<sup>58</sup> A la fecha, la Fundación GE ha contribuido con más de \$100,000 dólares a JA en toda la nación, y con 7,500 horas-empleado con la participación de más de 750 personas.

- **Universidad CETYS, Mexicali, Baja California:** GE ha estado apoyando el Programa de Certificación TEFL de la Universidad Centro de Idiomas desde 2002.<sup>59</sup> A la fecha, la fundación ha donado un total de \$200,000 al programa a través de donativos de empate. El Programa de Certificación de Inglés como un Idioma Extranjero (TEFL) está diseñado para preparar a maestros y futuros maestros para cubrir las crecientes necesidades de entrenamiento bilingüe en Baja California, así como en otras regiones del norte de México, ofreciendo las habilidades necesarias para lograr niveles más altos de profesionalismo, efectividad e innovación. Los cursos se enfocan en teoría, principios de una buena enseñanza del idioma y aplicaciones creativas de varias metodologías.

Los estudiantes en el programa de certificación son individuos motivados que desarrollan sus habilidades para una variedad de áreas: escuelas primarias, secundaria, universidad, aulas de adultos; programas de enseñanza de contenido; universidad comunitaria; universidad y programas universitarios; programas de comunicación en el trabajo; instituciones privadas; e instituciones públicas y privadas en el extranjero.

En contraste con su colaboración JA-GE, GE estrictamente otorga apoyo financiero al programa CETYS. Sin embargo, como lo indicó la Sra. de Lima durante la entrevista, la razón principal para la participación de GE en este proyecto es debido a su efecto multiplicador. En otras palabras, al preparar a un pequeño número de maestros y futuros maestros, GE crea un impacto en la educación de un mayor grupo de estudiantes del idioma inglés.<sup>60</sup>

<sup>58</sup> Sra. Julieta García de Márquez. Entrevista telefónica del 22 de marzo, 2005.

<sup>59</sup> Sra. Lorena de Lima, Líder de Relaciones Corporativas Comunitarias, GE-México. Entrevista telefónica, Abril 1, 2005

<sup>60</sup> Lorena de Lima, Líder de Relaciones Corporativas Comunitarias, GE-México. Entrevista telefónica, Abril 1, 2005

#### 4. MEDTRONIC MEXICO

“Medtronic tiene un gran entusiasmo en promover la salud de las personas y comunidades en todo el mundo, y nuestra filantropía refleja esa pasión. Nos enfocamos en contribuir en las áreas en las cuales podemos hacer aportaciones únicas y positivas: la salud, la educación y la comunidad”.<sup>61</sup>

##### **Perfil Empresarial e Industrial<sup>62</sup>**

Medtronic (MDT) fue fundada en 1949 por Earl E. Bakken y el fallecido Palmer J. Hermundslie. A partir del desarrollo del primer marcapaso cardiaco externo en 1957 y la fabricación del primer sistema confiable de implante a largo plazo en 1960, Medtronic ha sido el productor principal en el mundo de tecnología en marcapasos.

Actualmente, la compañía es líder mundial en tecnología médica – alivio del dolor, recuperación de la salud y prolongación de la vida de millones de personas alrededor del mundo. Con una sólida base en el tratamiento de enfermedades del corazón, Medtronic ofrece una amplia gama de productos y terapias. Desde su base en Minneapolis, Minnesota, las operaciones de la compañía se enfocan principalmente en la provisión de sistemas de monitoreo, terapéuticos y de diagnóstico para las áreas de tratamientos cardiovasculares, neurológicos, diabetes, de columna y de oídos, nariz y garganta.

Medtronic emplea 32,000 personas a través del mundo, incluyendo sus operaciones en la Ciudad de México como Endo Médica, S.A. de C.V. y Medtronic México en Tijuana.

El entusiasmo y la filantropía de Medtronic se enfocan en “mejorar la salud de la gente y las comunidades en todo el mundo”. Su contribución se centra en las áreas en las cuales se logre un único y positivo resultado: salud, educación y comunidad.

##### **Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (ERS):<sup>63</sup>**

La misión de Medtronic es la de aliviar el dolor, restaurar la salud y prolongar la vida, al igual que ser un buen ciudadano como compañía.

La contribución ha sido un compromiso contraído hace largo tiempo – el cual ha mantenido desde que la compañía fue fundada en 1949. Desde 1978, la Fundación Medtronic ha guiado y manejado los esfuerzos de contribución con el objetivo de mejorar la salud de las personas con enfermedades crónicas, educando a las generaciones futuras de científicos innovadores y mejorando las comunidades donde viven y trabajan.

Como compañía, ha donado en forma constante el 2 por ciento de sus ganancias domésticas antes de impuestos a las comunidades en donde opera. Sólo el año pasado, su contribución, donaciones de instrumentos médicos y aportaciones en efectivo de la Fundación Medtronic excedieron \$40.2 millones. La Fundación Medtronic ha establecido una asociación con

<sup>61</sup> Sitio Web de Medtronic: <http://www.medtronic.com/foundation/>

<sup>62</sup> Reporte Anual

<sup>63</sup> Sitio Web de Medtronic:

United Way Internacional (UWI) para manejar las donaciones a las organizaciones establecidas fuera de los Estados Unidos. Han creado un fondo de donadores en UWI. La totalidad de la contribución internacional de Medtronic se hace a través de este fondo.

### **Enfoque Comunitario: el impacto de los empleados**

Gracias a los más de 30,000 empleados de Medtronic en todo el mundo, su contribución se extiende más allá de sus donativos. Medtronic se une con sus empleados para honrar su compromiso de mejorar las vidas de las personas en las comunidades donde viven y trabajan.

Ya sea haciendo la diferencia a través de una actividad de voluntariado patrocinada por la compañía, donando a United Way o participando en sus programas Time-N-Talent o donativos de empate para la educación – al involucrarse en su comunidad los empleados ponen su misión en movimiento.

### **Proyectos en la Frontera Estados Unidos-México-Financiamiento y Voluntariado**

- **Hospital Infantil.** Medtronic México contribuye con \$25,000 al año para el Hospital de Niños de Tijuana. Esta contribución en efectivo apoya las actividades generales del hospital y sus esfuerzos para ayudar a los niños de la región.
- **Los Niños, Inc.** Medtronic México ha establecido una relación con Los Niños, Inc. para ayudarles a desarrollar actividades de voluntariado para su personal ejecutivo. El Gerente de Planta, Gerardo de la Concha, ha solicitado que las actividades de voluntariado se lleven a cabo cada seis meses por su equipo ejecutivo. A través de su programa Giras Voluntours de Los Niños, Inc.™, estos proyectos se han extendido hasta Mexicali. Los proyectos son determinados por trabajadores comunitarios, promotoras y los directores de programa de Los Niños, Inc. Su experiencia se enfoca en proyectos de desarrollo sostenible e incluye presupuesto para coordinación, materiales y alimentos con los residentes de las comunidades.
- **Adopción de Hospicio.** Un grupo de empleados de Medtronic México ha adoptado un hospicio local para dar apoyo con esfuerzos de voluntariado y ayuda financiera. La planta les ofrece la oportunidad de ofrecer estos esfuerzos a otros empleados, reunirse para revisar los retos del hospicio y cómo se pueden resolver y se está discutiendo la opción de crear un fondo de empate para una contribución combinada de parte de los empleados.

## **Apéndice 10**

### **Estudios de Caso de ONGs Fronterizas**

- 1. Fondo Unido**
- 2. Hospital Infantil de Las Californias**

El monto de financiamiento de las corporaciones estadounidenses y las maquiladoras es limitada. La mayoría de las fundaciones mexicanas basadas a lo largo de la frontera norte enfrenta verdaderas dificultades en la obtención de recursos y tienen la urgente necesidad de desarrollar estrategias alternativas para que estas instituciones se involucren. Esta sección destaca el papel activo que dos organizaciones - Fondo Unido y el Hospital Infantil de las Californias – han tenido en la región para promover e involucrar a los gerentes de las maquiladoras en un esfuerzo coordinado de contribución. Su experiencia en reunir actores con una mentalidad empresarial afín para marcar una diferencia, puede servir como modelo a las fundaciones comunitarias fronterizas para desarrollar estrategias sólidas con las maquiladoras estadounidenses en su región.



## **I. FONDO UNIDO, UN RECURSO PARA LA CONTRIBUCION DE LAS MAQUILADORAS A LO LARGO DE LA FRONTERA**

### **Perfil de la Organización**

Fondo Unido, I.A.P. (Fondo Unido) fue fundado en 1955 bajo el auspicio de la American Society of México, A.C., como parte de un esfuerzo comunitario iniciado por varios americanos que querían ayudar a las personas necesitadas. Con el tiempo, los objetivos de Fondo Unido cambiaron, habiéndose decidido enfocar más su ayuda hacia la comunidad mexicana. En 1979, se registró como una institución de asistencia privada, trabajando conjuntamente con United Way en los Estados Unidos. Años después, la institución decidió acercarse a corporaciones mexicanas y el público en general, sin apartarse de las corporaciones extranjeras. En agosto de 1989, la organización se mudó a sus propias oficinas y comenzó a operar como una institución independiente. Ese mismo año, Fondo Unido se afilió a la United Way Internacional Network.

En 1992, Fondo Unido inició su expansión hacia otras partes de México; en la actualidad tiene una presencia en 22 de los 32 estados mexicanos. A lo largo de la frontera de Estados Unidos y México, la organización tiene una presencia en los estados de Chihuahua, Nuevo León y Coahuila, y está activa en la región de Tijuana. En estos estados, cuenta con dos oficinas que supervisan actividades caritativas: Fondo Unido Nuevo León, A.C. que supervisa la contribución en su estado, y en Coahuila, Tamaulipas y Zacatecas; y Fondo Unido Chihuahua, A.C. que supervisa las aportaciones en su estado. La contribución caritativa en Tijuana es monitoreada por Fondo Unido de la Ciudad de México.

### **Asociación de Fondo Unido con Maquiladoras: Fondo Unido Nuevo León, A.C.**

Esta sección se enfocará principalmente en las actividades de Fondo Unido Nuevo León, con el fin de entender la dinámica de sus aportaciones caritativas en la frontera.

Fondo Unido Nuevo León, A.C. cubre la zona noreste de México. Fue creado en 1993 bajo el auspicio de Delphi Automotive Systems. Por este logro, la corporación multinacional recibió el reconocimiento de "la primera compañía en México en iniciar un programa Fondo Unido fuera de la Ciudad de México".<sup>64</sup> Durante casi 10 años, Delphi apoyó el 100% de los costos de operación de Fondo Unido Nuevo León. En 2002, la organización se volvió independiente y empezó a enlistar a otras corporaciones a sus actividades de caridad. Sin embargo, su asociación estratégica con Delphi todavía continúa, ya que sigue siendo uno de

---

<sup>64</sup> Corporate Social Responsibility in Latin America: Practices by U.S. Companies. The Business Roundtable, Julio 2001.

los principales donantes, con el 75 al 100% del total de las aportaciones que recibe Fondo Unido.<sup>65</sup>

A lo largo de la frontera norte mexicana, Fondo Unido Nuevo León tiene actividades filantrópicas en las ciudades de Matamoros, Nuevo Laredo y Reynosa en Tamaulipas; Piedras Negras en Coahuila; y Tijuana en Baja California. Un total de ocho maquiladoras contribuyen a través de Fondo Unido Nuevo León a proyectos de caridad en estas comunidades, incluyendo Delphi en Tamaulipas (80%) y Coahuila (200%), y Scheider Electric in Tijuana (100%).<sup>66</sup> Vale la pena mencionar que el 100% de las maquiladoras que colaboran con Fondo Unido Nuevo León están basadas en los Estados Unidos, y que las aportaciones voluntarias de sus empleados constituyen el 85% de su ingreso anual.

Contribuidores Empresariales en Tamaulipas	
<b>DELPHI</b>	<b>80%</b>
<b>GODAN</b>	<b>2%</b>
<b>VISTEON</b>	<b>6%</b>
<b>UGIMAG</b>	<b>1%</b>
<b>MODINE</b>	<b>1%</b>
<b>FROMEX</b>	<b>2%</b>
<b>WEIGAND</b>	<b>8%</b>
Nota: La única ciudad no fronteriza que recibe financiamiento de FUNL en Tamaulipas es Victoria	

Contribuidores Empresariales en Coahuila	
<b>DELPHI</b>	<b>100%</b>
Nota: Las contribuciones en Coahuila son distribuidas a otras ciudades además de Piedras Negras: R. Arizpe, Saltillo y Sabinas	

Contribuidores Empresariales en Tijuana	
<b>Schneider Electric</b>	<b>100%</b>

### **Contribución de Fondo Unido a las Comunidades Fronterizas**

Las filiales de Fondo Unido que operan a lo largo de la frontera, como Fondo Unido Nuevo León y Fondo Unido Chihuahua, desean involucrarse en mayor grado con instituciones y fundaciones para determinar sus debilidades internas, ya sean administrativas y/o operativas. Fondo Unido se esfuerza en apoyar y ofrecer orientación sobre la mejor manera en que las instituciones y fundaciones pueden servir a sus comunidades sin tener que pasar por la burocracia institucional.

Además de lo anterior, la organización constantemente está buscando maneras de distribuir sus donaciones a través de organizaciones locales de modo que sus aportaciones puedan impactar proyectos locales comunitarios específicos. El año pasado, por ejemplo, Fondo Unido Nuevo León, junto con Fondo Unido Chihuahua, apoyaron aproximadamente 15 organizaciones en la frontera, tanto fundaciones y sociedad civil. Entre estas estaban cuatro organizaciones locales de Nuevo Laredo, Tamaulipas – Fundación Douglas – y nueve organizaciones en Ciudad Juárez, Chihuahua. (Ver el Apéndice 4).

<sup>65</sup> Nohemí Cárdenas, Directora General, Fondo Unido Nuevo León, Entrevista del 6 de abril, 2005.

<sup>66</sup> La información se obtuvo de la presentación en Power Point de Fondo Unido Nuevo León, preparada por Noemí Cárdenas, Directora General. Las estadísticas reflejan la actividad entre 1993 y 2004.

Fondo Unido cuenta con un gran número de oportunidades que las fundaciones comunitarias que están emergiendo a lo largo de la frontera norte mexicana pueden aprovechar para formar asociaciones de colaboración para canalizar los recursos disponibles (financieros, en especie y voluntariado) hacia iniciativas locales de desarrollo comunitario. Cada vez más la experiencia de Fondo Unido en la región fronteriza demuestra que las alianzas estratégicas entre las fundaciones comunitarias y otros inversionistas de los sectores privado y público, se destacan como uno de los más factibles y sostenibles enfoques para ayudar a las fundaciones comunitarias en su búsqueda por su legitimidad, credibilidad y apoyo de las maquiladoras estadounidenses y mexicanas.

HOSPITAL INFANTIL DE LAS CALIFORNIAS

## 2. Hospital Infantil de las Californias: Un Enfoque Innovador para Promover la Responsabilidad Social de las Maquiladoras (RSM)<sup>67</sup>

### **Perfil de la Organización**

El Hospital Infantil de las Californias, I.B.P. (HIC) se estableció en 1994 en la ciudad de Tijuana, B.C. para mejorar la salud y nutrición de los niños de la región fronteriza Estados Unidos-México, y el sur de California. El Hospital lo inició un grupo de profesionistas quienes reconocieron la imperiosa necesidad de contar con un hospital pediátrico en el noroeste de México. En vista de que Baja California es el único estado de México que limita con los Estados Unidos que no cuenta con un hospital pediátrico con todos los servicios, y a pesar de que el 43% de su población es menor de 19 años, los impulsores del HIC decidieron que ésta sería la mejor ubicación para el hospital. La mayoría de los pacientes son de México, pero el hospital también admite niños que viven en California que no tienen acceso a una adecuada atención médica.

El Hospital Infantil obtiene su apoyo de tres fundaciones que se dedican a recaudar fondos para el hospital. La *Foundation for the Children of the Californias* fue la primera en establecerse en 1990 en San Diego, California, seguida por la Fundación para L@s Niñ@s de las Californias en Tijuana, Baja California, y su contraparte canadiense.

En el contexto de este estudio, lo que ha destacado a la Fundación para L@s Niñ@s de las Californias en Tijuana entre el sector no lucrativo, ha sido su éxito en involucrar a empresas de Estados Unidos y México a través de su programa “Marca con Causa”. HIC también ha instituido un programa conocido como “Membresía Médico Infantil” que presenta un enfoque innovador para alentar lo que llamaremos “Responsabilidad Social de las Maquiladoras” (RSM) en Tijuana.

### **El Éxito de “Marca con Causa”**

El Hospital Infantil es un excelente ejemplo de una organización no lucrativa fronteriza mexicana que ha obtenido con éxito financiamiento tanto de corporaciones mexicanas como estadounidenses a través de su programa “Marca con Causa”, al desarrollar una estrategia de mercado que alinea las necesidades de la organización no lucrativa con las metas y objetivos empresariales. A través de este programa, HIC hace un llamado a las corporaciones promoviendo una “propaganda por la causa” y, como resultado, ofrece una vía caritativa por medio de la cual las empresas se pueden beneficiar a través del reconocimiento de sus marcas.

### **Cómo funciona el programa**

<sup>67</sup> Sr. Carlos Medina, Director Ejecutivo de la Fundación para Las Niñas de las Californias, Tijuana, B.C. Entrevista telefónica Agosto 1, 2005.



De acuerdo con el Sr. Mario Medina, Director Ejecutivo de la Fundación para L@s Niñ@s de las Californias en Tijuana, B.C., el programa “Marca con Causa” permite a una empresa usar su marca para un centro del hospital o para un programa cuando contribuye con la cantidad que se requiere para completar la instalación o iniciar el programa.<sup>68</sup> En base a esta estrategia de mercado, el HIC ha recibido apoyo de empresas de Estados Unidos y México reconocidas internacionalmente, tales como los San Diego Padres, McDonalds, Inc., Coca-Cola, Mattel, Televisa y El Sol, por mencionar unas cuantas. A diferencia de otras organizaciones no lucrativas que reciben poco o nada en financiamiento, 18% de los fondos de HIC provino de empresas corporativas durante el 2004.

### **Promoviendo RSM a través de “Membresía Médico Infantil”**

#### ***Obstáculos para Promover RSM a lo largo de la Frontera Estados Unidos-México***

Las organizaciones no lucrativas en la región fronteriza Estados Unidos-México se enfrentan a un problema adicional al de encontrar soluciones para incrementar la responsabilidad social de las empresas, que es cómo una ONG puede adaptar sus programas de procuración de fondos para apelar a la responsabilidad social de las maquiladoras.

Las ONGs enfrentan muchas limitaciones cuando solicitan apoyo de las maquiladoras: 1) En primer lugar, los programas de contribución de las maquiladoras son muy limitados. Muchas tienen un presupuesto fijo de entre \$2 a \$3 mil al año por ONG/fundación a las cuales les está permitido ayudar. Además, los requisitos del proceso para solicitar aportaciones de las maquiladoras son muy específicos y pueden ser muy abrumadores para la mayoría de las ONGS, por ejemplo, se requiere que las ONGs cuenten con al menos un mínimo de cinco años de experiencia de trabajo en la comunidad en donde operan, necesitan presentar las minutas de las últimas reuniones de consejo, etc. Por último, la mayoría de las maquiladoras contribuirán con una cantidad mínima por aproximadamente tres a cuatro años, antes de decidir si contraerán un mayor compromiso con la ONG.

El HIC no ha estado exento de estos obstáculos. De hecho, Mario Medina, Director Ejecutivo de la Fundación para L@s Niñ@s de las Californias, indicó que sólo un máximo de diez maquiladoras contribuye al Hospital Infantil, entre las cuales están Mavamex (Mattel), Sony, Panasonic y Sanyo. El Sr. Medina dice que lo que el HIC reconoce es que las maquiladoras tienen interés en incrementar la productividad de sus empleados y disminuir la tasa de movimiento de personal, y no en anteponer la marca de su producto. Por tanto, lo que las ONGs y las fundaciones tienen que hacer es formar una asociación con las maquiladoras, ofreciendo bienes y/o servicios que beneficien a sus empleados, y como resultado, que se garantice un menor movimiento y mayor productividad. A través del programa “Membresía Médico Infantil”, el HIC tiene el propósito de ofrecer un modelo de servicio que pueda ser atractivo para las maquiladoras que buscan ser socialmente responsables. En este sentido, HIC es un modelo excelente de una organización no lucrativa fronteriza que ha demostrado cómo desarrollar efectivamente una relación de mutuo beneficio con donadores corporativos. Otras organizaciones fronterizas no lucrativas pueden aprender bastante de HIC y su estrategia innovadora para la recaudación de fondos corporativos.

---

<sup>68</sup> Ibid

### **¿Qué es el programa “Membresía Médico Infantil”?**

En vista de que más del 80% de las mujeres de Tijuana trabajan en el sector de maquiladoras,<sup>69</sup> el Hospital Infantil está llevando a cabo un programa piloto llamado “Membresía Médico Infantil”. Este programa ofrece anualmente beneficios médicos para el cuidado de la salud a niños menores de 16 años de madres trabajadoras con el fin de apelar a promover e incrementar la responsabilidad social en Tijuana.

Los beneficios que el programa ofrece a sus afiliadas son:

- Cobertura para las necesidades pediátricas básicas.
- Un ahorro de más del 50% del precio normal para visitas especiales y cirugías de corta estancia.

Con su contribución al programa, la maquiladora recibe los siguientes beneficios:

- Deducción de impuestos por la cantidad total de su membresía.
- Servicio personalizado con el doctor de la maquiladora.
- Servicio rápido y eficiente a los pacientes para que no tengan que esperar más de 60 minutos. En consecuencia, las madres no pierden más de un día de trabajo.
- Descenso de ausencias y movimiento de empleados debido a una enfermedad del niño.
- Oportunidad de colocarse como un líder en responsabilidad social en la región.

El objetivo que conlleva el programa es el incrementar la responsabilidad social de las maquiladoras, y a la vez proporcionar beneficios accesibles y consistentes del cuidado de la salud a más del 80% de los niños de Tijuana.

---

<sup>69</sup> Ibid

## Apéndice I I



### El Modelo FECHAC<sup>70</sup>

#### *Un ejemplo de responsabilidad social empresarial mexicana*

La **Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. (FECHAC)** representa un modelo único y exitoso que por casi diez años ha comprobado que la responsabilidad social empresarial, la transparencia y el progreso social son posibles en México. A la fecha existen un total de 38,000 empresarios de Chihuahua contribuyendo a través de FECHAC a proyectos sociales y de desarrollo en todo el estado. Sin embargo, a pesar del éxito de FECHAC, Chihuahua continúa siendo el único estado a lo largo de la frontera norte y, en todo el país, que ha tenido éxito con un modelo empresarial de aportación voluntaria.<sup>71</sup>

Se debe hacer notar que si bien las maquiladoras de Ciudad Juárez abarcan la mayor parte de la fuerza laboral dentro del estado de Chihuahua, la mayoría de las compañías y negocios que participan a través de FECHAC son compañías nacionales mexicanas, no maquilas. Esto plantea dos muy importantes preguntas que las fundaciones comunitarias de la frontera, las agencias multilaterales, y las empresas deben resolver: 1) ¿Porqué este modelo no ha sido replicado en otros estados del norte de México?; y 2) ¿Porqué las empresas estadounidenses y las maquiladoras que operan en Ciudad Juárez y en todo Chihuahua no están contribuyendo a través de FECHAC?

Las respuestas a estas dos aparentemente desconcertantes preguntas, se pueden explicar, en parte, por varios de los resultados de este reporte.

#### **Perfil de la organización.**

FECHAC fue establecida en 1996 como resultado de esfuerzos conjuntos de empresarios locales que se reunieron para ayudar a reconstruir el estado de Chihuahua después de las terribles inundaciones que asolaron la región en 1990. Dirigidos por Samuel Kalisch Valdéz, un grupo de 18 negocios locales presionaron al gobierno para que se aprobara un pago voluntario del 10% sobre el 2% del Impuesto sobre Nómina que las empresas requieren pagar por seguro social para sus empleados. La contribución voluntaria fue un modesto \$2 dólares por cada \$1,000 dólares pesos de los beneficios de seguro social, pero hoy en día esto ha alcanzado más de \$12.8 millones de dólares en aportaciones anuales que han sido aplicadas a una gran variedad de proyectos de desarrollo social en todo el estado de

<sup>70</sup> Miguel A. Alvarez, Departamento de Recaudación de Fondos, FECHAC, Oficina Estatal de Chihuahua, México. Entrevista telefónica: Diciembre 14, 2005.

<sup>71</sup> Los estados de Sonora, a través de FESAC, y Oaxaca, a través de la Fundación Comunitaria Oaxaca (FCO) buscan replicar el modelo FECHAC en sus respectivos estados.

Chihuahua. El éxito de esta colaboración entre las empresas a través de FECHAC ha demostrado que una responsabilidad social empresarial efectiva y transparente es posible.

### **Estructura organizacional.**

FECHAC cuenta con una oficina en cada uno de los nueve estados de Chihuahua, incluyendo Ciudad Juárez. Cada oficina tiene un consejo local que se compone de un promedio de 15 empresarios de los cuales, dos miembros de cada estado conforman el consejo directivo estatal. Además de continuar con la contribución voluntaria del impuesto del 10% que financia las operaciones de FECHAC al igual que los proyectos locales, estos empresarios son igualmente responsables de revisar cada propuesta que les presentan las organizaciones no lucrativas y de llevar a cabo las visitas para evaluar cada proyecto. Han estado involucrados en cada aspecto de la organización de la fundación, desde la creación de su visión al establecimiento de sus políticas y procedimientos.

En 2004, la fundación administró un presupuesto total de aproximadamente \$16 millones de dólares. Del presupuesto total operativo de FECHAC, más del 80% provenía de intereses derivados del 10% del impuesto voluntario que las empresas locales pagan mensualmente al gobierno estatal. Fondos adicionales provienen de los intereses de su patrimonio (10.29%); del gobierno federal (1.17%), y de corporaciones mexicanas, fundaciones internacionales, organizaciones multilaterales y otras organizaciones locales (5.85%).<sup>72</sup> **Menos de la mitad de un por ciento (<0.5%) de su presupuesto total proviene de fondos de empate que haya contribuido la asociación de maquiladoras en Chihuahua.**<sup>73</sup> Aproximadamente 8% de su presupuesto total se aplica a sus operaciones, mientras que el restante 92% de los ingresos totales se invierte en proyectos de servicio social y comunitarios en todo el estado.

### **La contribución de FECHAC a Ciudad Juárez**

Durante un período de diez años, desde 1994 a 2004, FECHC ha invertido un total de \$11.5 millones de dólares en proyectos sociales y de desarrollo sólo en Ciudad Juárez, apoyando 161 proyectos en la ciudad. Su inversión en 2004 llegó a \$1.5 millones de dólares, el 10% de su presupuesto total, que apoyó veinticinco organizaciones. Además de financiar proyectos sociales y de desarrollo, la fundación igualmente llevó a cabo una variedad de actividades en toda Ciudad Juárez enfocadas a fortalecer la sociedad civil en la región. Algunas de estas actividades incluyeron seminarios de formación de capacitación con el propósito de incrementar el profesionalismo de las ONGs locales y crear asociaciones de colaboración con 8 instituciones, incluyendo: el organismo mexicano para el desarrollo social (INDESOL); el Patrimonio de la Beneficencia Pública; la Fundación Murrieta; la Asociación de Profesionistas en Recaudación de Fondos; la Fundación Paso del Norte, A.C., Community Resource Center, y el Consulado General de los Estados Unidos.

---

<sup>72</sup> FECHAC: *Construyendo Comunidad, reporte anual 2004*, página 29 (Estados Financieros). Para una lista completa de los donadores de FECHAC referirse a la página 21 de su Reporte Anual 2004 a: [http://www.fundacion.org.mx/pdf/informe\\_2005.pdf](http://www.fundacion.org.mx/pdf/informe_2005.pdf)

<sup>73</sup> Miguel A. Alvarez, Departamento de Recaudación de Fondos, FECHA, Oficina de Chihuahua, Mexico. Entrevista telefónica 14 de diciembre, 2005

La función activa de FECHAC en Ciudad Juárez la ha colocado como una “institución de segundo piso”, o sea una organización intermediaria entre las organizaciones no lucrativas y las compañías locales. Al hacer esto, la fundación sirve como una organización de soporte a las no lucrativas, ayudando a incrementar su profesionalismo, y a la vez ofreciendo una responsabilidad y legitimidad de su parte ante las corporaciones nacionales e internacionales así como ante las maquiladoras.

### **La Alianza FECHAC-IWV-AMEAC**

A pesar de que FECHAC es un medio exitoso, transparente y legítimo a través del cual las corporaciones internacionales y las maquiladoras pueden contribuir, la fundación ha expresado una preocupación en cuanto a la dificultad de atraer a las maquiladoras y a las corporaciones internacionales a la filantropía. Como es el caso con la mayoría de las organizaciones no lucrativas, FECHAC ha experimentado que los variados intereses de las maquiladoras, junto con sus recursos limitados para donar, implican un gran reto en la procuración de fondos de parte de estos centros de producción.

Como una manera de tratar esta cuestión, FECHAC ha establecido alianzas estratégicas con organizaciones locales que trabajan en colaboración con la asociación de maquiladoras y compañías exportadoras en Chihuahua (**AMEA, Asociación de Maquiladoras y Exportadoras de Chihuahua, A.C.**).<sup>74</sup> Un ejemplo es su alianza con el **International Women’s Group (IWG)**, una organización internacional que opera localmente a través de los esfuerzos conjuntos de las esposas de los gerentes de planta de las maquiladoras. A través de esta alianza, IWG lleva a cabo un número de eventos para recaudar fondos en apoyo a los programas de desarrollo y sociales en los cuales contribuye FECHAC. La cantidad que IWG reúne es empatada en base uno-a-uno por AMEAC. Los fondos se entregan a FECHAC, que a su vez los empata igualmente en base uno-a-uno. De acuerdo con representantes de FECHAC, es más eficaz el asociarse con organizaciones locales que ya están trabajando conjuntamente con AMEAC, que tratar de recaudar fondos de cada una de las maquiladoras, o solicitar fondos directamente a AMEAC.

La alianza ha estado en vigor desde 2003 y a la fecha, un total de cerca de \$75,000 dólares se han recabado a través de esta colaboración de fondos de empate. Del monto total, un tercio o \$25,000 dólares ha salido de AMEAC en un período de tres años. Abajo se presenta una tabla que muestra las cantidades recabadas a través de esta alianza de 2003 a 2005. Como se puede observar, a pesar de la presencia de un vehículo caritativo legítimo, los niveles de contribución son en extremo bajos.

---

74

**Cantidad de Fondos de Empate Reunidos por la Alianza FECHAC-IWG-AMEAC**  
En dólares americanos

<b>Año</b>	<b>Total Recabado</b>	<b>Cantidad aportada por organización</b>
2003	\$ 15,000.00	\$5,000.00
2004	\$22,400.00	\$7,466.67
2005	\$37,000.00	\$12,333.33
<b>Total 03-05</b>	<b>\$74,400.00</b>	<b>\$24,800.00</b>

*Fuente: Miguel A. Álvarez, Departamento de Recaudación de Fondos, FECHAC, Oficina en Chihuahua.  
Entrevista telefónica 14 de diciembre, 2005*

**Conclusión**

Los impactos de la Responsabilidad Social Corporativa que ha generado el modelo FECHAC a través del estado de Chihuahua y específicamente en la ciudad fronteriza de Ciudad Juárez, nos recuerda que la comunidad binacional de fundaciones y organizaciones no lucrativas necesita hacer más esfuerzos para expandir este modelo a otras partes del país. A la fecha, son dos los estados que están trabajando para adaptar el modelo similar de la “contribución voluntaria del 10% de impuesto” que son la Fundación del Empresariado Sonorense, A.C. (FESAC), y la Fundación Comunitaria de Oaxaca (FCO). Es necesario hacer más, primordialmente en las ciudades fronterizas de Tijuana, B.C. y Matamoros, Tamaulipas, para involucrar a las corporaciones locales, así como también al gobierno estatal.

Finalmente, existen serias limitaciones obvias en los niveles de las contribuciones filantrópicas por parte de las maquiladoras y otras compañías internacionales, aún en la presencia de medios filantrópicos legítimos y eficientes a través de los cuales pueden contribuir. El reto que enfrenta FECHAC demuestra que aunque hay mucho trabajo que hacer de parte del tercer sector en México, hay muchos otros factores involucrados que están obstaculizando la práctica de una responsabilidad social de corporaciones internacionales/maquiladoras en México.

Como se mencionó anteriormente en esta publicación, el gobierno mexicano tiene un papel medular en la simplificación de los reglamentos para que las organizaciones no lucrativas y las corporaciones/maquiladoras lleven a cabo actividades de filantropía. Al mismo tiempo, el sector empresarial necesita hacer más para acercarse a las comunidades donde opera e involucrarse en el desarrollo y bienestar de las comunidades y las personas.

## Apéndice 12 Glosario

<b>Término/Concepto</b>	<b>Definición</b>
<b>Frontera</b>	Región fronteriza de Estados Unidos y México
<b>Sociedad Civil</b>	Se refiere a todas las organizaciones que no son públicas o con fines de lucro
<b>Fundaciones Comunitarias</b>	Organizaciones no lucrativas autónomas, tienen deducción de impuestos, representadas por diferentes sectores de la sociedad que reciben aportaciones públicas y privadas en apoyo a iniciativas locales
<b>Acercamiento Comunitario</b>	Alcance, trascendencia y/o impacto social de una operación no lucrativa
<b>Fundaciones Corporativas/Filantropía Corporativa</b>	Se usa al referirse a las organizaciones no lucrativas que son establecidas y administradas por empresas privadas
<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>	La obligación de la compañía de su responsabilidad hacia sus accionistas en sus operaciones y actividades con el fin de alcanzar un desarrollo sustentante, no sólo en lo económico sino también en las dimensiones sociales y ambientales
<b>Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI)</b>	El Índice se lanzó en 1995 para rastrear la actividad financiera de las principales compañías del mundo enfocadas en la sostenibilidad. El Índice evalúa el desempeño usando criterios económicos, sociales y ambientales. Las compañías listadas en el DJSI son revisadas anualmente.
<b>Globalización</b>	Serie de procesos que conllevan a la integración de los sistemas económicos, culturales, políticos y sociales a través de los límites geográficos
<b>Buena Práctica Empresarial/Buen Ciudadano Empresarial</b>	Términos que se aplican a un individuo u organización que contribuyen positivamente a una iniciativa social y cumplen con sus obligaciones sociales
<b>Producto Nacional Bruto (PNB)</b>	El valor total de mercado de productos y servicios producidos localmente durante un período cualquiera. Los componentes del PNB son el consumo (tanto doméstico como del gobierno), inversión bruta (tanto privada y del gobierno) y las exportaciones netas
<b>Aportaciones en especie/recursos</b>	Un servicio o artículo donado en lugar de dólares para la operación o implementación de un proyecto social, usualmente otorgado por el donatario o tercera persona
<b>Maquiladora / Maquila</b>	El término proviene de la palabra en español maquiladora, que en el México colonial era la cuota que los molineros cobraban por procesar el grano. Hoy en día, una maquiladora es una operación usada para la producción de artículos en base a la importación temporal de materias primas y equipo para su transformación en México, para su subsiguiente exportación a los mercados extranjeros incluyendo los Estados Unidos.

<b>Fondos de empate/donativos</b>	Son los fondos que el donatario debe dar en una cantidad igual o en un porcentaje de la cantidad donada para poder recibir la aportación.
<b>Código de Impuestos Mexicano</b>	Permite resumir la cantidad de las prestaciones y deducciones a los contribuyentes en México para determinar su ingreso gravable.
<b>Alianza multi-sectorial</b>	Una asociación estrecha entre diferentes sectores, creada para un objetivo común.
<b>TLC</b>	Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México que entró en vigor en 1994 y estableció la zona más grande de libre comercio en el mundo.
<b>Organizaciones no lucrativas</b>	Una organización no lucrativa (a menudo llamada “no lucrativa”) es una organización que no tiene como su objetivo generar utilidades o ganancias económicas.
<b>Ingreso per capita</b>	El ingreso per capita se determina dividiendo el ingreso global de cualquier área geográfica por la población total de esa área.
<b>Peso</b>	Unidad monetaria en México.
<b>Accionista</b>	Término que se usa para referirse a una persona que adquiere una participación del capital de una compañía pública o privada. En el contexto de este documento, se aplica a individuos y organizaciones que comparten los mismos objetivos y tienen la responsabilidad de lograr el objetivo de un proyecto social.
<b>Sostenibilidad</b>	Una etapa o proceso que se puede mantener indefinidamente. Los principios de la sostenibilidad integran tres elementos estrechamente ligados al ambiente, la economía y los sistemas sociales en un sistema que se puede mantener bajo una condición saludable indefinidamente.
<b>Deducción de impuestos</b>	La posibilidad de deducir la cantidad de las aportaciones hechas a las organizaciones no lucrativas del impuesto gravable de individuos o compañías.
<b>Compañía de un País Tercero u Operador</b>	Se refiere a las compañías no estadounidenses que operan maquiladoras en la región fronteriza de México. Más del ____% de las maquiladoras son operadas por compañías fuera de los Estados Unidos.
<b>Voluntarios</b>	Un voluntario es la persona que lleva a cabo u ofrece llevar a cabo un servicio por su propia voluntad, a menudo sin recibir pago alguno.



### **Apéndice I3 Bibliografía**

Beacon, David. "The Children of NAFTA, Labor Wars on the U.S./Mexico Border".  
University of California Press, 2004.

Brezosky, Lynn, "Other Cities Benefit From Maquilas Return," Associated Press, January  
25, 2005.

Corporate Social Responsibility in Latin America: Practices by U.S. Companies. The Business  
Roundtable, July 2001.

Epstein, Keith. *Philanthropy, Inc.* Stanford Social Innovation Review, Stanford, Summer 2005.

Gruben, William C., "Did NAFTA Really Cause Mexico's High Maquiladora Growth?"  
Working Paper, CLAE0301, Federal Reserve Bank of Dallas, Center for Latin American  
Economics, Working Paper CLAE0301.

Kotler, Philip and Nancy Lee. "Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for  
Your Company and Your Cause", New Jersey, 2005.

Programa Económico 2003, Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (Ramo  
33), Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Una Mejor Colaboración: Fortaleciendo la contribución de las empresas mexicanas a la  
sociedad civil. Institute of the Americas. San Diego, 2005. Pg. 7.