



# EVALUACIÓN DE VALOR

## para la comunidad y para la empresa

### ¿cómo medir?

#### MESA DE TRABAJO

### La importancia de evaluar la generación de valor

[ **DIEGO ANGELINO** ] Si se dan cuenta, el título de esta conferencia es una muestra de estos nuevos tiempos. Estamos hablando de medir, de evaluar el valor. No estamos hablando de ganancias, de beneficios económicos, sino de un concepto muchísimo más integral en el cual intervienen los efectos que se tienen sobre los actores.

Vamos a tratar de responder cuál es la importancia de evaluar la generación de valor, cómo podemos actuar en la evolución de las formas de evaluación de esta generación de valor, cuáles son algunas de las experiencias o aprendizajes que tenemos hasta el momento y cuáles son las oportunidades.

La Agencia Alemana de Cooperación, GIZ, tiene como misión la implementación de la agenda de cooperación del gobierno alemán en el mundo. Tenemos oficinas en 88 países y representación en 130. Trabajamos principalmente a través de relaciones bilaterales con actores públicos. Esa era la tendencia hasta hace unos años. Pero como actor de vanguardia de la cooperación internacional y como reflejo de estos nuevos tiempos ha establecido relaciones y nuevas dinámicas de cooperación con otros

#### EXPERTO

**DIEGO ANGELINO**<sup>1</sup>, coordinador en México de la Red de Multinacionales de Países Emergentes por la Sustentabilidad, Red MME - GIZ, *México*.

#### CASO 1

Indicadores de generación de valor compartido  
**JAIR RESENDE**<sup>2</sup>, superintendente, Instituto InterCement;  
**FRANCISCO AZEVEDO**<sup>3</sup>, socio-director de Kairós Inteligencia Social,  
*Brasil*.

#### CASO 2

Primavera Sostenible  
**PRISCILLA RIBERO**<sup>4</sup>, consultora de Responsabilidad Social, Votorantim Cementos,  
*Brasil*.

<sup>1</sup> Licenciado en RRH con maestría en Cooperación Internacional para el Desarrollo; con especializaciones en temas de Gobernanza Global y Negociaciones Internacionales, entre otras.

<sup>2</sup> Maestría en Gestión para el Desarrollo de la Universidad Estatal de Milán. Trabaja desde hace 27 años con proyectos de desarrollo comunitario y desde 2007 con el Grupo Camargo Corrêa.

<sup>3</sup> Administrador con especialización en Desarrollo de Recursos Humanos. Fue director ejecutivo del Instituto Camargo Correa, presidente de la Fundación Acesita, representante de la Fundación Avina y director consejero de GIFE.

<sup>4</sup> Socióloga de la Universidad Federal de Uberlândia con énfasis en Sociología Ambiental, especialista en Gestión Ambiental y Desarrollo Territorial de la Universidad Eduardo Mondlane en Mozambique, África.

actores: organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, compañías, otros organismos internacionales. Ya tenemos un portafolio diversificado de proyectos que transgreden el orden de la cooperación internacional, al no limitarse a colaborar solo con gobiernos nacionales.

Esto también es una cuestión de sentido común. Si recordamos, por ejemplo la presentación del PNUD sobre los ODS, nos damos cuenta que ya no hay problemáticas aisladas. Aspectos como cambio climático o pobreza, no pueden dejar a ningún actor afuera. Tenemos que incorporarlos de alguna forma y ser innovadores y creativos en la búsqueda de nuevos mecanismos para incorporarlos.

Teniendo en cuenta esto la GIZ generó el proyecto MSD, el cual yo represento. Este proyecto trató de enfocarse en tres sectores que no son actores tradicionales de la cooperación. Por un lado el sector bancario, la banca comercial y la banca de desarrollo. El sector de los centros de pensamiento o *think tanks*, como se les llama. Y la Red de Multinacionales de Países Emergentes, que es el proyecto en el cual yo me he desempeñado en los últimos tres años, una red de líderes de transformación, de representantes del sector privado. Actualmente la red está conformada por más de 200 personas, entre CEO, directores de Responsabilidad Social Empresarial y directores de áreas operativas y comerciales de compañías en economías emergentes. Principalmente tenemos actividades en China, Brasil y México, pero también en Indonesia, India y con algunos actores de Colombia y Argentina.

Tratamos de cerrar la brecha en los temas de sustentabilidad y convertir sus retos en oportunidades de negocios. Ver cómo cambiamos la narrativa de los temas que trabajamos de corazón sobre desarrollo de las comunidades y los integramos en una lógica que sea también atractiva para las compañías, para que se incorporen a la agenda del desarrollo.

Desde 2014 hemos trabajado en temas de áreas industriales sustentables, infraestructura para el desarrollo, cadenas de valor. Hoy les voy a hablar de una muy específica que se llama Retorno de Inversión en Sostenibilidad, o EXROI.

Esta iniciativa busca aportar una discusión práctica sobre cómo integrar y evaluar actividades que se han identificado como meramente de responsabilidad social, medio ambiente, desarrollo social o comunitario como un ítem estratégico para la compañía. Con la visión de facilitar esta transición que considera la generación de valor por encima de la generación de ganancia.

TRATAMOS DE CERRAR LA BRECHA EN LOS TEMAS DE SUSTENTABILIDAD Y CONVERTIR SUS RETOS EN OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS.

El objetivo concreto es medir el retorno financiero y de sostenibilidad de los proyectos implementados por las compañías. Identificamos dos retos: uno la necesidad de incorporar aspectos de sostenibilidad en las opciones financieras y la toma de decisiones. Y el otro avanzar en el desarrollo de mecanismos formales que permitan la incorporación de los aspectos de sostenibilidad y desarrollo a los análisis financieros. Se buscó hablar el lenguaje de los números con los tomadores de decisiones de las compañías.

Para garantizar un mayor impacto de esta iniciativa y en el espíritu del proyecto, al cual represento, tratamos de apoyarnos en los llamados centros de pensamiento, *think tanks*. Tratamos de generar nuevas alianzas, como principio. Pero también tratamos de dar una validez científica, metodológica, a las actividades que realizáramos.

Partimos de la premisa de que generalmente el análisis de costo-beneficio sólo toma en cuenta los retornos económicos y financieros. Nos dimos cuenta que a veces se observaba cierta negligencia frente a determinados proyectos implementados por las fundaciones, por las áreas de responsabilidad social empresarial, a los que no se les reconocía la importancia que podían tener para la estrategia del modelo de negocios de la compañía.

La iniciativa tuvo una primera fase en 2015, en Brasil. Allí nos apoyamos en el Centro de Estudios de Sustentabilidad de la Fundación Getulio Vargas para acompañar a un grupo de compañías que voluntariamente presentaban proyectos en los cuales habían hecho grandes inversiones en temas de sostenibilidad y desarrollo y que querían releerlos a través de esta nueva perspectiva, más monetizada.

En un primer taller de introducción se les presentaba a las compañías el plan de lo que queríamos hacer; esta idea acerca de cómo hacer el *match* entre los retornos financieros y el impacto en el desarrollo social, y ellos presentaban voluntariamente un caso. Tuvimos casos de logística, ecoeficiencia, que son mucho más sencillos de medir, pero también de desarrollo de capacidades comunitarias, voluntariado, relación con actores globales y desarrollo de proveedores, que representan el mayor reto a la hora de monetizar los impactos.

Dentro de los logros, , estuvo la incorporación de esta lógica de retorno e inversión de sostenibilidad a sus propios mecanismos de evaluación en varias de las compañías que par-

FACILITAR ESTA  
TRANSICIÓN QUE  
CONSIDERA LA  
GENERACIÓN DE  
VALOR POR ENCIMA  
DE LA GENERACIÓN DE  
GANANCIA.

participaron en la iniciativa; lo que para nosotros fue la prueba de que se podría implementar, desarrollar y evolucionar en este tipo de mecanismos.

Una vez que terminamos esta iniciativa, el plan fue replicarlo en otras dos economías emergentes. Se escogió China y México. En el caso de China nos apoyamos con el China Development Research Foundation y Shing Tao, que es como una especie de *think tank*, consultoría privada. Allá estamos finalizando en este momento. Y en México nos apoyamos con Ethos, Laboratorio de Políticas Públicas. No tiene nada que ver con la Fundación Ethos. Fue muy interesante porque este *think tank* trabajaba con temas de transparencia, corrupción, rendición de cuentas. Pero como parte de esta nueva diversificación temática y de estas agendas estratégicas creímos que era conveniente empezar a integrar también a los *think tanks* en la discusión del sector privado y su impacto en la agenda del desarrollo. Esto es otra forma de fortalecer ecosistemas.

En el caso de México, en este momento estamos terminando la revisión del reporte final, en el que si bien hay casos en los cuales el retorno de inversión es muchísimo más fácil de medir, como en el caso de mejora de sistemas de iluminación o sistemas de reciclaje, también tenemos casos mucho más complejos, como el programas de donación de software o programas de voluntariado.

El mensaje que queremos dar es que las compañías, en la medida en que puedan incorporar aspectos de sostenibilidad, desarrollo local y desarrollo comunitario a la medición de su retorno financiero pueden tener una versión enriquecida de las acciones que adelantan. La premisa a la cual le estamos apuntando es: si uno hace una medición del retorno de inversión basado simplemente en beneficios económicos va a tener un cierto impacto; pero si incorporamos la monetización a través de variables proxis, de aspectos de sostenibilidad, desarrollo económico, podemos rastrear cómo en el mediano y en el largo plazo el retorno de inversión es mucho mayor para la compañía.

¿Qué pasa por ejemplo en una comunidad en la que hay crimen, en la que hay pobreza? ¿Cómo afecta eso en el mediano y largo plazo en la operación de la compañía? Todo ese tipo de cosas las hemos trabajado junto con los *think tanks* para perfeccionar variables proxys que nos permitan evaluar el avance, los resultados.

Como aprendizajes y de forma muy breve, a través de esta experiencia –sobre todo a partir de los talleres en los cuales pudi-

CREÍMOS QUE ERA  
CONVENIENTE EMPEZAR  
A INTEGRAR TAMBIÉN A  
LOS THINK TANKS EN LA  
DISCUSIÓN DEL SECTOR  
PRIVADO Y SU IMPACTO  
EN LA AGENDA DEL  
DESARROLLO.

mos intercambiar con las compañías—pudimos darnos cuenta de la importancia de las alianzas multisectoriales para el desarrollo. En este caso estamos hablando de una iniciativa que no implementó ninguna compañía. Yo lo que represento es una agencia de cooperación para el desarrollo, con un proyecto concreto que tiene el objetivo de fortalecer las capacidades del sector privado y que identificó en el área de medición una oportunidad en la cual puede trabajar para tener un impacto positivo en la forma en la que el sector privado implementa sus actividades.

Por otro lado está la cuestión de la innovación. Como dice la canción: se hace camino al andar. No tener miedo al diseño o al cálculo de variables que tal vez no son tan fácilmente monetizables. Tenemos que pensar realmente en expandir nuestra mente y ser creativos en cuanto a buscar los efectos que puede tener ciertas variables de desarrollo económico en las operaciones de las compañías.

SI INCORPORAMOS LA  
MONETIZACIÓN A TRAVÉS  
DE VARIABLES PROXIS,  
PODEMOS RASTREAR  
CÓMO EN EL MEDIANO Y  
EN EL LARGO PLAZO EL  
RETORNO DE INVERSIÓN  
ES MUCHO MAYOR

## Cómo medir la eficacia de la inversión social

[ **JAIR RESENDE** ] Antes de presentar la herramienta que fue desarrollada en asociación con Kairos Consultoría, quiero decir que esta herramienta hace sentido con la estrategia del Instituto InterCement, de trabajar con personas y organizaciones como agentes de transformación. La herramienta está asociada a los valores del Instituto y de la compañía. Tiene el desafío de mostrar que estamos desarrollando el potencial de personas y comunidades, estamos generando autonomía e independencia. Y de mostrar el papel de la empresa, que va más allá de fabricar productos con calidad.

Nuestra aspiración es hacer diferente y hacer la diferencia. Toda la herramienta está desarrollada para una comprobación de que nuestra visión, nuestra misión y nuestros valores realmente están teniendo éxito. Y que nuestra estrategia de actuación, que cuenta con el Cívico, que es un Comité de Incentivo y Ayuda al Voluntario y de Interacción con la Comunidad; con nuestro, Comité de Desarrollo Comunitario (CDC) formado por personas de la comunidad y del gobierno y con el grupo de voluntarios y aliados técnicos, conjuntamente con el Instituto, están haciendo un trabajo para que esta visión, esta misión y estos valores se cristalicen. Y que nuestras áreas de actuación que son el desarrollo comunitario, los negocios de impacto y la contribución con el ambiente de negocio reflejen nuestra visión, nuestra misión y valores.

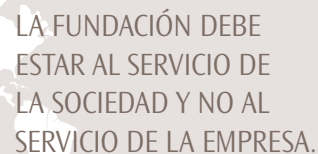
[ **FRANCISCO AZEVEDO** ] Primero me gustaría referirme a la evolución del concepto de alineamiento de la inversión social al negocio. Hasta hace algún tiempo no se permitía eso, por lo menos en Brasil y creo que también en algunos países de Latinoamérica. La fundación se dedica al desarrollo comunitario y la empresa a elaborar sus productos o prestar sus servicios. Pero hoy ya hay un pensamiento un poco diferente: si la empresa trabaja junto con el instituto o con su fundación es posible ampliar los impactos de la inversión social. Es un concepto importante y positivo, tanto para la empresa como para la comunidad; porque si la sociedad quiere que las empresas sean cada vez más socialmente responsables, estas deben trabajar junto con sus institutos.

Pero hay algún riesgo en eso. Porque si hay una aproximación muy fuerte hay una tendencia de la empresa a considerar al instituto o la fundación como un departamento suyo. Y la fundación debe estar al servicio de la sociedad y no al servicio de la empresa. La empresa sí debe aprovechar algunos beneficios de la inversión social, pero la inversión social tiene que tener como meta el desarrollo comunitario.

Entonces hay que tener mucho cuidado en ese alineamiento, en esa aproximación de la inversión social con la empresa. Yo tuve oportunidad de trabajar de varias formas, con fundaciones empresariales apartadas de la empresa y con binomios que trabajaban juntos.

Si la fundación no tiene ninguna aproximación al negocio de la empresa, ¿qué va a pensar la empresa? – Sí, estamos haciendo apenas filantropía, pero no hay ningún beneficio para la empresa. Entonces, cuando tiene que revisar los recursos en un momento de crisis el primer recorte es a los recursos de la fundación. Por otro lado, si hay una aproximación muy fuerte existe esa tendencia de la empresa a usar la fundación o el instituto en beneficio propio, mucho más que para el de la comunidad.

Hicimos un ejercicio con el Consejo del Instituto InterCement para establecer dónde debería estar en el futuro. Queríamos pensar en beneficios para la comunidad y beneficios para la empresa. El Consejo entendió que debería tener un posicionamiento donde la inversión social contribuyera muchísimo con el desarrollo comunitario. Porque no es suficiente con que la empresa haga inversión social apenas para obtener licencia social para operar, que no es una licencia obligatoria. Pero es la forma como la comunidad recibe a la empresa, como acepta la presencia de la empresa.



LA FUNDACIÓN DEBE  
ESTAR AL SERVICIO DE  
LA SOCIEDAD Y NO AL  
SERVICIO DE LA EMPRESA.

Gran parte de las empresas se quedan ahí: — No nos vamos a preocupar con la transformación social, lo que queremos es tener una buena vecindad con la comunidad. Pero el Consejo dijo: — ¡No! Nosotros queremos promover la transformación social. Y entonces comenzamos a pensar cómo hacer eso, cómo intentar medir si la inversión social trae beneficio para la comunidad y también para la empresa. Y comenzamos a trabajar el concepto de valor compartido.

Inicialmente nos preguntamos qué entendíamos como valor compartido. Entonces trabajamos el concepto de valor compartido en el ámbito de la inversión social. ¿En qué medida la inversión social genera valor compartido? El establecimiento de una interacción empresa-comunidad en que la empresa promueve la sostenibilidad del ambiente del negocio y potencializa el desarrollo de la comunidad considerándola como activo y compartiendo méritos y responsabilidades.

El objetivo de estos indicadores es intentar responder la pregunta: ¿En qué medida la inversión social privada ha generado valor para la empresa y para la sociedad? Están distribuidos en dos grandes dimensiones: generación de valor para la sociedad y para la empresa. Cada dimensión se compone de doce indicadores distribuidos en cuatro campos.

Lo más difícil de construir esta herramienta es que, en verdad, lo que queríamos captar era el modelo de inversión social de la empresa y no los resultados de los proyectos. Porque hay mucha diferencia entre resultado de un proyecto A, B, C, D y la forma como la empresa actúa. Muchas veces la forma de actuación genera beneficios para la empresa, a veces hasta más que el propio proyecto.

La forma de actuación de la empresa involucra a la comunidad a través de organizaciones del tercer sector, involucra el poder público e involucra a la empresa local. Es la intersectorialidad. El modelo prevé una actuación colectiva que no es cosa fácil porque el primer sector piensa de una forma, el segundo de otra y el tercer sector de otra. Cada uno tiene su ritmo, sus tiempos, pero se viene generando una riqueza muy grande. Entonces no había preocupación en medir retorno financiero, económico, de la inversión social. La idea era captar en qué medida esto contribuye con algunos aspectos de la empresa.

Para medir un poco o por lo menos evidenciar —no podemos tanto medir— la generación de valor para la sociedad, definimos cuatro campos: (i) Construcción de lo público: ¿en qué medida el

MUCHAS VECES LA  
FORMA DE ACTUACIÓN  
GENERA BENEFICIOS  
PARA LA EMPRESA, A  
VECES HASTA MÁS QUE EL  
PROPIO PROYECTO.



modelo de inversión social contribuye a la construcción de lo público?. Después eso genera (ii) Capital social. ¿Por qué? Porque la misión del Instituto es lograr comunidades preparadas y comprometidas con la superación de sus desafíos. Si queremos tener una comunidad preparada para superar sus desafíos el capital social es fundamental. La base del desarrollo comunitario es la generación del capital social.

Y después está el (iii) Capital humano. ¿La forma de actuación contribuye para el fortalecimiento del capital humano? Y también el (iv) Capital institucional. Estos son los cuatro campos que la herramienta intenta medir, evidenciar, dimensionar en relación con la sociedad.

Y en relación con la empresa: (i) Generación de valor para la cultura organizacional. Es que la forma de hacer inversión social constituye una de las actitudes de la empresa, de sus empleados con la empresa.

(ii) Generación de valor en las funciones organizacionales: ¿En qué medida la inversión social contribuye? Para evidenciar estos aspectos el modelo de inversión social tiene que involucrar a los empleados, no es una acción aislada del Instituto. El Instituto orienta, estimula, acompaña, hace el monitoreo de las acciones. Pero hay involucramiento directo de los empleados de la empresa. Porque si no hay involucramiento de los empleados son más difíciles de percibir algunos beneficios de la inversión social para la empresa.

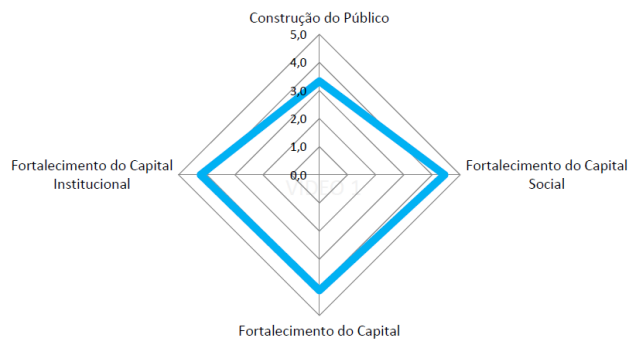
(iii) Percepción de generación de valor. La empresa, los empleados, los directivos, perciben valor en la inversión social también para el negocio. ¿Existe esta percepción o no? Entonces ¿cómo vamos a hacer esto?

Y (iv) la Licencia social para operar. ¿En qué medida la inversión social contribuye a mantener la licencia social para operar? Porque no es una cosa que se consigue una sola vez, tiene que mantenerse a lo largo del tiempo. Entonces la empresa tiene que continuar un buen relacionamiento con la comunidad, siendo respetada por la comunidad. Y en qué medida la inversión social contribuye a eso.

Tuvimos la oportunidad de aplicar esta herramienta en ocho ciudades, ocho unidades de la empresa, una empresa que fabrica cemento.

SI NO HAY  
INVOLUCRAMIENTO  
DE LOS EMPLEADOS  
SON MÁS DIFÍCILES DE  
PERCIBIR ALGUNOS  
BENEFICIOS DE LA  
INVERSIÓN SOCIAL PARA  
LA EMPRESA.

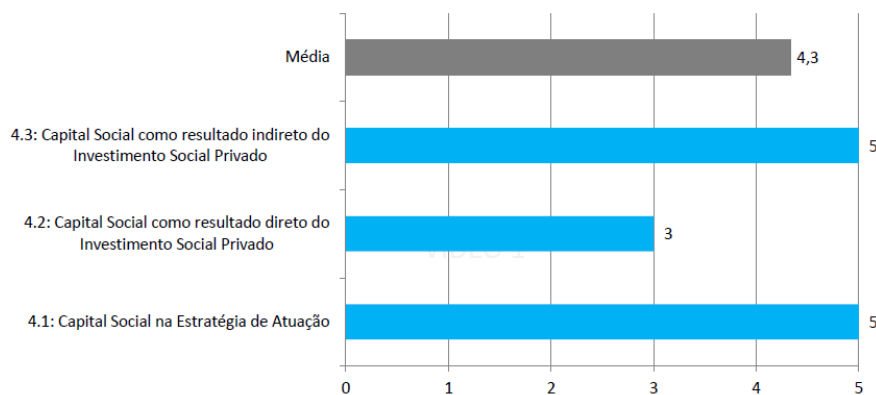
► **GENERACIÓN DE VALOR PARA LA SOCIEDAD (POR CAMPO)**  
UNIDAD X



Este, por ejemplo, es un gráfico de una de las unidades. El gráfico muestra que los cuatro campos, el fortalecimiento del capital social, del capital humano e institucional, en esta unidad son los cuatro campos en los que la inversión social más ha contribuido para esta comunidad.

Este otro gráfico muestra un detalle sobre el capital social; el capital social como resultado indirecto de la inversión social; el capital social como resultado directo, esos son los indicadores. Y el capital social en la estrategia de actuación. ¿Genera capital social la forma de actuación?

► **CAPITAL SOCIAL GENERADO CON LA ACTUACIÓN DEL INSTITUTO INTERCEMENT**  
UNIDAD X



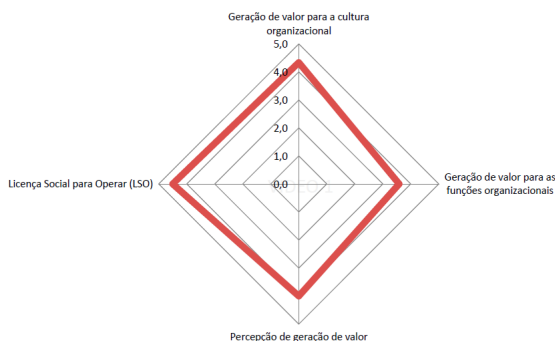
El capital social está con la nota máxima. Porque el modelo genera capital social. No hay un proyecto específico para generar capital social. La forma de actuación, involucrando el poder público local a través de las áreas, de las secretarías de Educación, Servicio Social, trabajo con la Infancia, Salud. Esas son las áreas públicas que trabajamos juntos, la comunidad y la empresa. Esta forma de actuar ha generado mucho capital social, en la percepción de las personas que respondieron a este cuestionario. ¿Y quiénes respondieron a este cuestionario? Las personas de la comunidad, las personas del poder público y también de la empresa.

El modelo también promueve una articulación social muy importante. Hasta en el propio poder público local observamos muchas veces que después de que empezamos a actuar las áreas internas empiezan a conversar. El área de Salud, con el área de Educación, con Asistencia Social; que muchas veces no hablaban entre ellas. Y luego de que empezaron a interactuar con la empresa, con la comunidad, a trabajar juntas, percibieron la importancia de hablar entre ellas. Hay una articulación interesante.

En relación con la participación del poder público. En algunas unidades la participación es muy importante, pero en una de ellas necesita mejorar. Entonces, claro que es un modelo que depende de personas. Hay diferencias entre una unidad y otra.

Generación de valor para la empresa. En esta unidad, por ejemplo, la parte de la licencia social para operar es lo más fuerte. La unidad percibe que el modelo de inversión social contribuye muchísimo a mantener esa licencia. También genera valor para la cultura organizacional.

## ► GENERACIÓN DE VALOR PARA EMPRESA (POR CAMPO) UNIDAD X

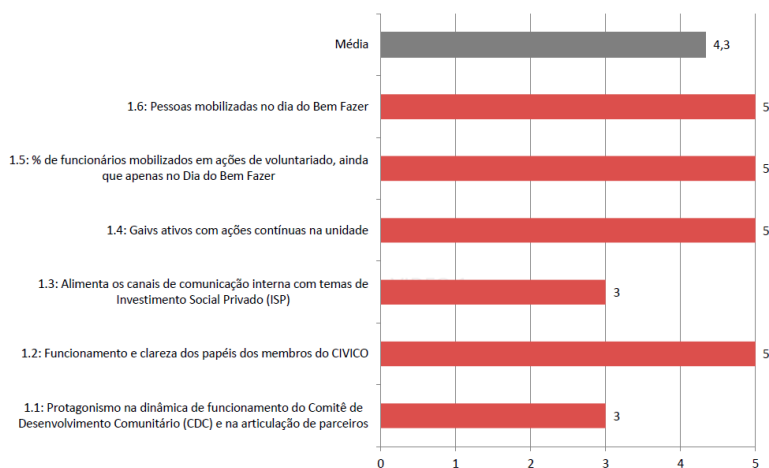


En cuanto a la cultura organizacional, lo que ha contribuido muchísimo son los programas de voluntariado corporativo. Porque en la empresa hay un modelo muy interesante que estimula la acción voluntaria continua a través de grupos de personas. Se crean grupos estimulados a hacer una inversión social, reciben algunos recursos, capacitación y participan de premios de reconocimiento.

La empresa reconoce y da importancia a la acción voluntaria, la cual hace parte de este modelo, es fundamental. También es importante aquí la percepción de generación de valor. Hay una percepción importante por parte de las empresas, de los directivos, de los empleados sobre generación de valor. El campo de generación de valor para las funciones organizacionales es menor. ¿Por qué? Porque la idea es decir en qué medida la inversión social contribuye a mejorar las funciones que las personas ejercen dentro de la empresa. Entonces, es importante pero no lo más importante.

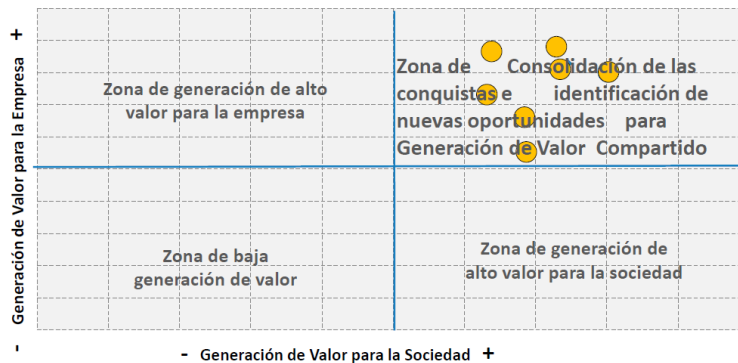
Sobre la cultura de participación y colaboración. Hay un día llamado *Día de Hacer el Bien*, en el cual más de la mitad de los empleados de la empresa se involucran. Todas las unidades de la empresa – son 40 unidades en ocho países –, se movilizan para una acción voluntaria. Para medir ese desarrollo de la cultura y participación en colaboración existen los indicadores que se muestran en la siguiente figura. Uno de ellos es Personas movilizadas en ese día; ahí el porcentaje de empleados de la empresa es muy alto.

### ► DESARROLLO DE LA CULTURA DE PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN: EL CÍVICO Y LA CULTURA DE VOLUNTARIADO - UNIDAD X



Después está el el Grupo de Acción y del Voluntario (GAEV). Son grupos entorno de ocho personas que se organizan para hacer una acción voluntaria de un carácter más continuo. Entonces, también, hay muchísimos grupos en todas las unidades de la empresa. Sobre comunicación es necesario mejorar.

### ► POSICIÓN GENERAL DE LAS UNIDADES EN LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO



Este gráfico final muestra dónde están esas ocho unidades después de llenar todo el cuestionario. Hay una zona de baja generación de valor, después arriba una zona de generación de alto valor para la empresa. No esperábamos eso, pero todas las unidades se colocaron en una zona de inversión social estratégica, que genera valor para la empresa y genera valor también para la comunidad.

Esta herramienta resulta muy importante para que los ejecutivos de la empresa puedan percibir la importancia de ese ejercicio. Porque es muy difícil transformar en números los beneficios de la inversión social; son muchas variables. Y es difícil aislar, porque sólo la acción de la empresa posibilitó aquellos beneficios; porque hay un conjunto de actores muy grande con injerencia en la inversión social. Es por eso que tenemos esta forma de evidenciar para los ejecutivos de la empresa la importancia de la inversión social.

Tuvimos algunos aprendizajes. El cuestionario tuvo un papel importantísimo para que las personas entendieran mejor el modelo de inversión social. Fue el momento de mayor transparencia y armonía entre el Instituto, la empresa, el gobierno y la comunidad. Porque es una forma muy clara de decir: — Mire, lo que nosotros estamos haciendo es esto. Nos

gustaría oír la opinión de ustedes sobre cómo lo estamos haciendo, qué debemos mejorar. Es una oportunidad para el fortalecimiento de vínculos.

Se habló aquí sobre la desconfianza que la comunidad en general tiene sobre las empresas. Cuando hablamos de inversión social la comunidad piensa: —¿Por qué una empresa de cemento quiere trabajar con niños? No entiende por qué. Entonces es importante el fortalecimiento de vínculos. Esta es una oportunidad de fortalecer esos vínculos y generar más transparencia. Refuerza el modelo de actuación.

Por ejemplo, el fortalecimiento de las políticas públicas. Quedó clarísimo que la forma de actuar fortalece las políticas públicas y que esto es fundamental en la inversión social. Aumento de la visibilidad de la empresa. La acción conjunta entre el gobierno, la empresa y la comunidad. Esto es fundamental, esa acción conjunta. Es difícil, pero es importante. Y también la acción voluntaria.

¿Qué podemos mejorar?. Se dijo, por ejemplo, que a veces era poca la disponibilidad de las personas de la empresa para la acción social, querían que fuera un poco más. Las personas tenían que dedicar un poco más a la inversión social. Mejor formación para los miembros de la propia comunidad. Y también a veces la claridad de papeles; se necesitaba definir mejor las responsabilidades del poder público, de la empresa, de la sociedad civil. Algunas unidades estaban más avanzadas, otras no tanto. También una cosa que era común a casi todos, la dificultad de comunicación: cómo hace la empresa para comunicarse bien con la comunidad. Este modelo de alguna forma crea un canal de comunicación. Pero no es suficiente.

TODAS LAS UNIDADES  
SE COLOCARAN EN UNA  
ZONA DE INVERSIÓN  
SOCIAL ESTRATÉGICA,  
QUE GENERA VALOR PARA  
LA EMPRESA Y PARA LA  
COMUNIDAD.

## La iniciativa Primavera Sostenible

[ **PRISCILLA RIBERO** ] Votorantim Cementos actúa en el negocio de materiales de construcción, especialmente en cemento. Tenemos más de 80 años en el mercado y creemos en el valor compartido. Hoy específicamente vamos a hablar de valor creado y generado para la empresa. Es algo innovador pero también desafiante.

Entre 2011 y 2016 Votorantim construyó una nueva unidad productiva de cementos en Primavera, una ciudad pequeña del estado de Pará. Por acuerdos voluntarios comenzó una inversión de más de RS \$ 10 millones con la idea de desarrollar esta comunidad. Para hacer

estas inversiones Votorantim Cementos y el Instituto Votorantim suscribimos un acuerdo de cooperación con la alcaldía. Vamos a ver cómo medimos estos recursos y cómo pudimos hablar de los retornos que tuvieron para nosotros.

Comenzamos con un equipo multidisciplinario. Y este fue un buen aprendizaje. Porque para crear este modelo financiero, que no es nada más que un gran excel con muchas cuentas, muchos números, nosotros tuvimos que invitar a un experto en finanzas, alguien que hablara el mismo lenguaje de nuestras áreas de finanzas. Porque somos buenos para desarrollar las comunidades, para hablar de diálogo, de compromiso, pero para hacer cuentas no mucho.

Queríamos en este caso enfocarnos en tres puntos. Evaluar si el plan *Primavera Sostenible*, o sea, los RS \$ 10 millones de inversión en desarrollo, era posible monetizarlo de algún modo. Segundo: alinear este método con el lenguaje del negocio, hablar el mismo lenguaje. En tercer lugar permitir la integración de distintas áreas de la empresa. ¿Es posible que las áreas de responsabilidad, de sostenibilidad hablen igual que los inversionistas, los accionistas, con el mismo lenguaje?

Primavera tiene 10.000 habitantes, infelizmente con los más bajos índices de desarrollo humano de Brasil; y los más altos índices de vulnerabilidad social. La mitad de la población está por debajo de la línea de la pobreza. De un lado, un territorio complejo por su vulnerabilidad; y de otro una oportunidad que bien aprovechada traería para este territorio más oportunidades: la construcción de una nueva fábrica de cemento y la minería de caliza. Una inversión de más de RS \$ 800 millones, 1 200 empleos durante la construcción.

Para administrar esos recursos creamos un comité con la alcaldía y la comunidad. En un municipio con grandes desafíos nos preguntamos por dónde empezar. Entonces hicimos con las comunidades un estudio de línea de base, los escuchamos. También teníamos compromisos formales en función del impedimento para generar impactos negativos. Entonces llegamos con este modelo de acuerdo de cooperación. Empezamos nuestras inversiones sociales.

En un primer momento trabajamos en la mejora de la infraestructura pública; era un punto importante. Porque estamos allá con una minería de largo plazo. Entonces, era importante mejorar la ciudad para que se desarrollara con nuestra llegada para los pobladores pero también para los empleados. Reparamos bibliotecas, por ejemplo, así como escuelas, hicimos el centro de salud. Pero también creamos la cooperativa Cooprima, porque en Primavera la agricultura era la actividad más importante. Sabíamos que también éramos finitos en el

territorio, nos íbamos a ir algún día, por eso también queríamos que la comunidad fuera cada vez más fuerte, para que no se generara dependencia directa de la empresa.

En nuestro modelo de inversión, ROI, *Return on Investment*, el retorno de inversión para la empresa es diferente de lo que otros colegas mencionaban. Aquí estamos hablando de cuánto pusimos y cuánto de esto retorna a la empresa.

### ► CÁLCULO DEL ROI - RETURN ON INVESTMENT

ENTRADAS	+	-	SALIDAS
<b>Costos evitados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratación de mano de obra local (5,9MM)</li> <li>▪ Paros evitados (1,2MM)</li> </ul> <b>Savings/Ahorros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ahorro gastos financieros (5,5MM)</li> <li>▪ Contrapartidas captadas (0,75MM)</li> <li>▪ Museo arqueológico (3,5MM)</li> <li>▪ Reducción de impuestos(4,7MM)</li> </ul> <b>Valor agregado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absentismo evitado (0,83MM)</li> <li>▪ Plan de cierre (1,6MM)</li> </ul>		<b>Inversiones sociales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan Primavera Sostenible (8MM)</li> <li>▪ Capacitación Profesional (1,9MM)</li> </ul> <b>Costos del proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horas del equipo (1,8MM)</li> <li>▪ Gastos logísticos (0,28MM)</li> </ul>	
~23		~12	
R\$MM		R\$MM	

Las inversiones fueron de RS \$ 8 millones, más 0.9 en capacitación profesional, antes de empezar la inversión. 1 000 horas de todo el equipo más los gastos logísticos sumaron RS \$ 2.8 millones. Entonces, colocamos todo lo que costó y todo lo que fue invertido.

En el momento en el que se invierte RS \$ 0.9 millones en capacitación profesional nosotros tenemos como entrada casi seis millones de reales para la reducción, como costo evitado. O sea, contratar mano de obra local es mucho mejor que traerla de fuera, donde tienes salarios mayores, beneficios mayores, sobre todo en un área que está muy lejos del centro. El concepto de costo evitado generó mucha discusión, porque también consideramos paros, bloqueos evitados. Y también crisis. Recuerden que Femsa nos comentaba que tres señoras pararon una planta por un día.

Entonces aquí nosotros también consideramos cómo otros emprendimientos también del grupo Votorantim, proyectos muy semejantes, con impactos muy semejantes, tuvieron o tienen riesgos de paro. O sea, hicimos las cuentas de cuánto costaría si esta comunidad



no estuviere con nosotros en un diálogo abierto, esta alcaldía no tuviese una relación muy cerca de nosotros, un día parado, un día cerrado, el proyecto tenía este costo.

También acerca de los gastos financieros o contrapartidas, en este caso invertidos en un banco de desarrollo, BENDES, que tiene mejores tasas bancarias para prestar dinero a quien hace inversiones sociales. Entonces, aquí también, como nosotros teníamos voluntariamente este monto, conseguimos también un dinero más barato.

Y por último el valor agregado, del que hay mucho en el largo plazo. Aquí hay dos puntos importantes. Una de estas inversiones, de estos RS \$ 10 millones, fue en saneamiento básico. Y todos nos preguntan: — ¿Por qué una empresa cementera hace una obra que compete a la función pública? Lo hace porque invertir en saneamiento hoy nos va a garantizar en 20 años ausentismo evitado. Si un funcionario está bien de salud también está bien para trabajar. Y un municipio desarrollado tiene un saneamiento básico mínimo garantizado, también.

Y también el plan de cierre. Nosotros vamos a quedarnos por un tiempo finito; una ciudad mejor desarrollada es menos dependiente de nosotros. Entonces, de un lado hay salidas y pero también hay entradas.

Este gráfico tiene el flujo de caja, o sea, de esas entradas y salidas; algo muy complejo. Nosotros conseguimos para estas inversiones sociales, hablar de flujo de caja. Mostrar a nuestra Dirección que nosotros también sabemos cómo valorar esto. Todas las empresas todo el tiempo hablan de esto.

Y ahí también hay un reto. Porque asumir las premisas es difícil, porque requiere información desde que comienzan las acciones. Y la suma que mencionamos todo el tiempo es que por cada real en inversiones sociales nosotros logramos 4.55 reales de retorno. Algo así como un dólar o 22 pesos argentinos. Entonces probamos que era posible, con las premisas ciertas.

Antes de publicar esto, tanto la GIZ, como la Fundación Getulio Vargas y el Instituto Votantim lo revisaron bastante y tomó casi seis meses llegar a este número. Aunque es posible que recibamos críticas. Nosotros hicimos esto en diciembre de 2016. Y tal vez si hoy empezamos otro ejercicio con otras tasas, como la inflación en Brasil cambia a todo momento.

EL CONCEPTO DE COSTO EVITADO GENERÓ MUCHA DISCUSIÓN, PORQUE TAMBIÉN CONSIDERAMOS PAROS, BLOQUEOS EVITADOS.

¿Para qué hacer esto? Primero: se correlacionan factores externos e impacto. Tenemos la capacidad de revisar estas inversiones entendiendo que se está generando desarrollo pero también apreciando lo que cambia en la empresa. La monetización de la sostenibilidad es algo con lo que tenemos que tener cuidado porque no es fácil contestar a los directores cuánto es el retorno, cuál es el ROI. Y tal vez en algunos casos son retornos subjetivos, son retornos sociales, que tampoco queremos que sean siempre tangibles. La capacidad de un niño en un proyecto de educación es algo que no se puede monetizar en cierto momento. Entonces, también tenemos que tener una mezcla de indicadores. Y apertura para nuevas inversiones sociales.

Cuando probamos que es posible tener un PIVC en el año de 4.55 de ROI no va a ser tan fácil hacer cortes de presupuesto. Queda un poco más difícil. No estamos hablando de gasto, estamos hablando de retorno. No estamos hablando de acciones puntuales, estamos hablando de largo plazo.

Hoy el Director de Finanzas sabe qué hacemos, sabe que es posible tener retorno y quiere trabajar con nosotros. Y el cliente interno cree que es bueno trabajar en una compañía que hace inversiones sociales con responsabilidad. Y ahora no hay tanta resistencia a irse a trabajar a Primavera porque está mejorando cada día. Nosotros reparamos dos escuelas, pero la alcaldía con los impuestos hizo seis más. Entonces eso también es un ROI, un ROI social.