



FIR 2017

IX Foro Internacional RedEAmérica

**Empresa y comunidad
Promoviendo comunidades sostenibles**

Córdoba, Argentina

MEMORIAS



ISBN 978-958-57351-7-0



▶ NEGOCIOS DE IMPACTO SOCIAL: una oportunidad y un desafío para las empresas

GABRIEL BERGUER
MARTHA PATRICIA HERRERA
CARLA MARIA CORDERY DUPRAT

MARIO CASASCO
MODERADOR

NEGOCIOS DE IMPACTO SOCIAL: una oportunidad y un desafío para las empresas

MESA DE TRABAJO

[**MODERADOR**] En Latinoamérica hay unos 360 millones de habitantes que consideramos base de la pirámide. Es decir, sectores medios y bajos que gastan unos 760 mil millones de dólares por año. Esto es información del Banco Interamericano de Desarrollo. Todos nuestros países tienen altos índices de pobreza. En la Argentina el índice de pobreza es de alrededor de 32 % y es estructural, no viene bajando en los últimos años.

Evidentemente creo que hay una oportunidad y un desafío para las empresas y para lo que es la economía de mercado. Lo que hacemos de responsabilidad social, de inversión, lo que hacen los Estados, no alcanza para bajar esos niveles de pobreza. Creemos que hay una oportunidad de que el mercado aporte una solución. De eso vamos a hablar. De los negocios de impacto social. Así que Gabriel nos va a ilustrar un poco desde el punto de vista académico de qué se trata este tema de los negocios de impacto social y cómo el mercado podría llegar a aportar una solución dentro de un marco de innovación.

Negocios de impacto social, algunas definiciones

[**GABRIEL BERGUER**] Con la red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network), que actualmente coordino, hace doce años venimos estudiando

MODERADOR:

MARIO CASASCO¹,
Gerente de Relaciones
Institucionales de Loma
Negra, *Argentina*.

EXPERTO:

GABRIEL BERGUER²,
profesor de la
Universidad de San
Andrés.

CASOS:

Franquicia Social
CEMEX, *México*.
**MARTHA PATRICIA
HERRERA**³,
directora de
Responsabilidad Social
Corporativa.

Programa Vivienda,
InterCement, *Brasil*.

**CARLA MARIA
CORDERY DUPRAT**⁴,
directora de
Sostenibilidad.

¹ Licenciado en Administración (UBA). Hace una maestría en Dirección Comercial y Marketing (UADE). Desde 1988 trabaja en el Grupo InterCement en Argentina, ocupando diversas posiciones.

² Profesor de la Universidad de San Andrés y director del Centro de Innovación Social de la Universidad, dedicado a capacitación, formación académica e investigación, entre las que se destaca la red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network).

³ También directora del Centro CEMEX-Tec de Monterrey para el Desarrollo de Comunidades Sostenibles. Con formación académica internacional en política, negocios y desarrollo social y experiencia profesional en el sector público y el privado.

⁴ También es directora ejecutiva del Instituto InterCement. Formada en ciencias políticas y estudios internacionales en la Universidad Warwick, Inglaterra, con MBA en recursos humanos de la Universidad de São Paulo. Fue directora corporativa de Sostenibilidad en Camargo Correa S.A.

los negocios inclusivos. Y la pregunta que me surgía es qué ha pasado con este fenómeno. Después de haber estudiado y de escribir un libro sobre negocios inclusivos en Iberoamérica, aparecen dudas importantes acerca de si esta promesa ha sido cumplida, se está cumpliendo o tiene posibilidades de ser cumplida.

A finales de los 90, principios de siglo, se instala con mucha fuerza en el mundo empresarial la pregunta de en qué medida el sector tiene un papel y una responsabilidad en contribuir a resolver el problema de la pobreza.

Tradicionalmente, ¿de qué forma pensamos que se puede abordar el problema de la pobreza? A través de intervenciones de política pública, a través de la acción de organismos multilaterales de desarrollo y su financiamiento y de la cooperación internacional. En el mundo de las empresas aparecía con un papel significativo la inversión social estratégica, como un fenómeno, como un mecanismo, con un conjunto de instrumentos.

Pero recientemente, dada la magnitud de los problemas que enfrenta la humanidad y enfrentan las sociedades, aparece la inquietud de si el mercado puede ser parte de la solución. Y ahí es donde surge la discusión acerca de si los negocios mismos pueden contribuir a aliviar la pobreza.

Hay quienes dicen que los negocios crean la pobreza. Entonces, la pregunta es si los negocios pueden también contribuir a la solución, para decirlo de una manera simple.

Conceptos clave

Aquí aparecen una serie de conceptos clave que por mi sesgo académico me gusta distinguir. Porque hablamos de negocios de impacto social y de negocios inclusivos. Y la realidad es que no son lo mismo. Parecen lo mismo pero no lo son.

Hay muchos negocios de impacto social que no tienen que ver con la pobreza. Hay muchas empresas que pueden desarrollar actividades que contribuyen o pueden contribuir a mejorar la calidad de vida. Pueden contribuir, por ejemplo, a nuestro acceso a la cultura. Mayor acceso a bienes culturales mejora nuestra calidad de vida, amplía nuestras perspectivas, enriquece nuestra visión de la belleza.

EN QUÉ MEDIDA EL
SECTOR TIENE UN PAPEL
Y UNA RESPONSABILIDAD
EN CONTRIBUIR A
RESOLVER EL PROBLEMA
DE LA POBREZA.

Entonces, cualquier empresa que lograra desarrollar un negocio que permita brindar más acceso a estos bienes culturales está generando un impacto social significativo. Pero eso no lo hace un negocio inclusivo. O sea, el tema de los negocios de impacto social es más amplio que lo que nos preocupa en estos ámbitos: los negocios y su papel en contribuir a aliviar la pobreza.

También está el tema de los negocios sociales. Los negocios sociales, como concepto, van más allá del mundo de la empresa. Cuando hablamos de negocios sociales — y también podríamos hablar de empresas sociales —, no estamos hablando específicamente del mundo de las organizaciones empresariales sino de cualquier forma organizacional o jurídica que a través de sus actividades productivas y comerciales en el mercado logran impactar sobre la sociedad. Y lo particular que tienen los negocios sociales es que a través de su operación y su actividad central o de su negocio medular, las empresas logran una misión social.

Los negocios sociales son muy frecuentemente vistos en el campo de la generación de empleo. Organizaciones cuyo propósito sea generar empleo a través de su actividad pueden lograr esa actividad inclusiva y ese propósito social. Entonces, cuando pensamos en negocios sociales es útil tener una perspectiva más amplia sobre la misión social de una organización, la cual puede exceder el fenómeno de la pobreza.

Yo siempre me refiero a un caso que me encanta. A los argentinos les va a resultar más familiar, que es el caso de la Fundación Arteva, que organiza desde hace unos veinte años la feria de arte más grande de la Argentina. Transformó el mercado del arte. Y desarrolló un negocio social, la Feria Arteva. Si uno mira la escala de impacto, a cuánta gente llegó, a cuánta gente le habló de la perspectiva y el acceso al arte, es fenomenal.

Ahora, cuando nos movemos al mundo de los negocios inclusivos nos metemos en el campo de actividades empresariales que permiten la participación de los sectores más vulnerables en cadenas de generación de valor y que permiten que ellos mismos accedan y se apropien de parte del valor económico generado, de parte de la plusvalía generada en el proceso y al mismo tiempo mejoren sus condiciones de vida.

Desarrollar negocios inclusivos. En esta definición hay varios elementos que podríamos desmenuzar. Pero quiero poner el foco en la idea de apropiación. En los negocios inclusivos, a diferencia

LOS NEGOCIOS
INCLUSIVOS, ACTIVIDADES
EMPRESARIALES
QUE PERMITEN
LA PARTICIPACIÓN
DE LOS SECTORES
MÁS VULNERABLES
EN CADENAS DE
GENERACIÓN DE VALOR

de los negocios en la base de la pirámide, donde lo que se busca es simplemente generar acceso y venderle a los pobres — que no tiene nada de malo — de lo que se trata es de hacer negocios, en cierta forma, permitiendo que la gente de sectores de bajos ingresos puedan capturar y apropiarse de ese valor económico generado; que no sea simplemente acceder a un bien o a un servicio.

Más recientemente aparece otro concepto — lo menciono simplemente para que no confundamos todo — que son los negocios de impacto. Lo que se busca en los negocios de impacto o en los modelos de negocios sostenibles es que generen valor económico al tiempo que valor social y valor ambiental. O sea, ya no sólo nos preocupamos por incluir a los pobres o a los sectores vulnerables, como en los negocios inclusivos, sino que al mismo tiempo buscamos tener impacto ambiental positivo o reducir los impactos negativos que genera nuestra sociedad.

Este es un fenómeno de creciente interés, donde hay mucha innovación tanto en productos, en procesos, y en formas organizacionales.

Ahora, cuando pensamos en modelos de negocios inclusivos lo que se trata de identificar son oportunidades para incluir a los sectores de bajos ingresos en las cadenas de generación de valor para que se apropien de parte del valor económico generado. Y aparecen algunas experiencias interesantes ligadas a, por ejemplo, lo que se llama microdistribución, microfranquicias. Hay mucho interés en estas dos estrategias, en las cuales los sectores de bajos ingresos participan en la cadena de valor en la etapa de distribución y de comercialización. No sólo como clientes; se los trata de involucrar en el desarrollo de canales.

Modelos de negocios que apuntan a brindar conexión a servicios básicos, a sectores de bajos ingresos en la última milla, es decir, entre la infraestructura y el hogar. Y ahí hay que generar muchas veces innovaciones organizativas para que eso prospere.

Algunos de estos problemas sólo pueden resolverse con organización social. Si uno quiere brindarle acceso a una red de gas a sectores de bajos ingresos ¿cuál es el problema? Nadie puede subirse solo. Uno tiene que organizar a la gente porque el acceso tiene que ser colectivo. Hay que construir infraestructura y eso es muy caro. En el caso de Cuartel Quinto, una zona de Moreno, en Argentina, a menos que 70 % de cada manzana se subiera al proyecto no se podía hacer. Entonces, esto implica, en términos del modelo de negocios, en términos de modelo organizativo, una forma de desarrollar la actividad empresarial totalmente distinta.

Tengo que trabajar en la organización de la comunidad para que pueda comprar y acceder a servicios financieros en forma colectiva.

Compras inclusivas es otro tipo de modelo en el cual muchas empresas se involucran; diría que de los más fáciles. Pero cuando pensamos en escala ahí vienen las limitaciones. Porque las compras inclusivas difícilmente pueden llegar a los insumos primarios o principales de las empresas. Muchas veces tienen que ver con servicios generales o servicios complementarios.

Alrededor de las plataformas tecnológicas surgen muchas soluciones y muchos modelos que pueden permitir que sectores de bajos ingresos accedan a bienes y servicios, mejoren sus condiciones de vida y se apropien de valor económico que en otros modelos están apropiados por intermediarios.

Por ejemplo una de ellas permite, aquí en Argentina, que 50.000 personas accedan a servicios de limpieza en el hogar. En general, permiten que gente de bajos ingresos pueda ofrecer servicios, la intermediación a distancia.

Y cuando uno quiere desarrollar negocios inclusivos o de impacto social, orientados a reducir la pobreza, tiene que pensar en innovaciones. La forma en la cual uno viene trabajando no funciona. Hay que desarrollar modelos totalmente disruptivos, diferentes, que rompan con la forma en la cual la empresa está acostumbrada a trabajar. Y cuando una empresa se propone resolver el problema de la pobreza tiene que pensar en grande, tiene que pensar en escala.

Para resolver esto hay que pensar en términos innovadores sobre costos, calidad, modelos de provisión. Para que sea de escala uno tiene que encontrar algún modelo innovador que genere una reducción de precio significativa. Porque parte del problema de la pobreza es un problema de ingresos. Si uno baja el precio no puede resolver esta barrera que existe.

Tercero, uno tiene que pensar en soluciones que puedan ser fácilmente replicables y escalables. No podemos esperar a un crecimiento orgánico. Tenemos que buscar escalamiento geométrico, rápido. Y esto es lo que resulta difícil.

ALREDEDOR DE
LAS PLATAFORMAS
TECNOLÓGICAS SURGEN
MUCHAS SOLUCIONES
Y MUCHOS MODELOS
QUE PUEDEN PERMITIR
QUE SECTORES DE BAJOS
INGRESOS ACCEDAN A
BIENES Y SERVICIOS

Los seis factores en los casos de éxito

- ▶ **El primero** tiene que ver con animarse a implementar transformaciones organizacionales profundas. El mismo modelo que funciona en otras comunidades, cuando uno quiere ir a los sectores de bajos ingresos no funciona. Piensen simplemente en el modelo que les mencioné de acceso a redes de gas. Si las compañías quieren ir a vender acceso de gas, electricidad, a sectores de bajos ingresos con el mismo modelo no va a funcionar. Porque los problemas son distintos, la realidad es distinta.
- ▶ **Segundo.** Para que funcione requiere generar procesos internos de aprendizaje. Algo que muchas veces cuesta. Hay un caso histórico, ya que está Cemex, que es Patrimonio hoy. ¿Qué hizo la empresa? Mandó un equipo de antropólogos a los barrios. ¡No podíamos hacer investigación de mercados! Hay que pensar en métodos alternativos. Y esto implica que la empresa aprenda a aprender de otra manera.
- ▶ **Tercero.** La empresa necesita entender cómo calibran el valor los sectores de bajos ingresos. Lo que valora una persona de bajos ingresos es diferente a lo que uno está acostumbrado a valorar. En todo este proceso de organización comunitaria para que la gente acceda a redes de gas, además de mejorar la vivienda, mejorar el valor de la vivienda, reducir el costo, tener suministro más estable.
- ▶ **Cuarto.** También está el valor comunitario que se construye a partir de que la gente se organiza. Cuando la gente se organiza para hacer un emprendimiento de este tipo empieza a resolver otros problemas que mejoran su hábitat.

Entonces, ¿por qué la gente se anota, mantiene, hace los pagos, colabora, deja entrar a las cuadrillas que tienen que hacer las obras a los barrios? Porque ve valor adicional. Y muchos modelos exitosos pasan por eso, por identificar cómo generar a veces combinaciones de valor que enriquezcan la proposición para la gente de bajos ingresos. Encontrar distintas formas de añadir valor a los negocios que proponemos.

- ▶ **El quinto** factor crítico es que las empresas tienen que aprender a vincularse de otra manera con el ecosistema. El ecosistema de los negocios inclusivos, de los negocios de impacto, es diferente a la forma habitual de hacer negocios. Hay que construir no sólo relaciones con la comunidad, con organizaciones sociales, muchas veces con el Estado, con otras empresas, con el sector financiero.

LA EMPRESA NECESITA
ENTENDER CÓMO
CALIBRAN EL VALOR
LOS SECTORES DE BAJOS
INGRESOS

Porque sin el sector financiero muchos de estos negocios son difíciles de desarrollar. Y esto implica generar modelos de gobierno del negocio no tradicionales.

- ▶ **Sexto.** Las empresas que han sido exitosas han encontrado la forma de generar, incentivar, promover y alentar el liderazgo emprendedor a su interior. Sin liderazgo emprendedor esto no funciona.

¿Pero cuál es la clave? A menos que la generación de valor social se convierta en parte integral de la proposición de valor de la empresa, va a ser muy difícil que la empresa en su conjunto se vea a sí misma como un agente de cambio social.

Este es el desafío central. ¿Cómo la generación de impacto social se convierte en un aspecto integral de la estrategia corporativa?

Entonces, tenemos mucho para aprender en cómo estimulamos la innovación en las empresas para generar negocios inclusivos, negocios de impacto, negocios sostenibles que generen escala. Pero no perdamos de vista el desafío mayor: que esta proposición de valor ligada a generar transformación social sea una parte integral de la estrategia corporativa de las empresas.

[**MODERADOR**] Ahora vamos a escuchar dos casos que vienen de la industria del cemento. Y, si hay industria tradicional, cuyos cambios no son muy notorios, es la industria del cemento. Aquellos que son cementeros lo saben. Así que por eso es para nosotros un placer que Cemex e InterCement nos traigan estos casos para ilustrarnos.

Pequeños Transformistas, la franquicia social de Cemex

[**MARTHA PATRICIA HERRERA**] Un propósito claro de Cemex, como empresa, es construir un mejor futuro. El tener ese propósito fue muy útil para saber cómo nosotros, como empresa, podíamos colaborar para construir ese mejor futuro. Y ese mejor futuro lo podíamos ayudar a construir partiendo de la base de lo que somos y de lo que hacemos. Y eso es crear soluciones innovadoras y sustentables en la industria de la construcción que mejoren la calidad de vida de las personas.

NO PERDAMOS DE VISTA EL DESAFÍO MAYOR: QUE ESTA PROPOSICIÓN DE VALOR LIGADA A GENERAR TRANSFORMACIÓN SOCIAL SEA UNA PARTE INTEGRAL DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

No mencionaré que somos una empresa que produce y comercializa cemento, concreto y agregados porque eso ya no es lo que somos. Esa era nuestra mentalidad hace treinta años y en eso estábamos enfocados: en la eficiencia de nuestro negocio. Pero a partir de nuestro propósito, de nuestra visión, de que nosotros somos un generador de innovación en esta industria para mejorar la calidad de vida empezamos, internamente y en conjunto con las comunidades, a desarrollar esta mentalidad de creación de negocios y de innovación en los 50 países en donde participamos de manera operativa. En más de 100 países tenemos actividad comercial y somos 43.000 empleados en el mundo.

Tenemos tres prioridades sociales claras que están relacionadas a las trece prioridades de todo nuestro negocio. Pero hay tres que para mí son fundamentales y se relacionan con estos nuevos modelos de negocios sociales que empezamos a implementar a finales de los años 90.

Tienen que ver con que Cemex ha sido un promotor muy proactivo del desarrollo de comunidades sostenibles y lo sigue siendo en la creación de modelos y de alianzas para lograrlo.

Segundo, dentro de nuestro modelo de sostenibilidad está la creación de oportunidades para establecer negocios innovadores, que sean inclusivos, que tengan impacto.

Y la última prioridad en lo social tiene que ver con promover este empoderamiento de los diferentes grupos, específicamente jóvenes y mujeres, que ha sido uno de nuestros grandes focos.

¿Cuál ha sido esta evolución, desde hace casi 30 años que iniciamos con estos procesos, cada vez de manera más estratégica? Pues pasar de preguntarnos si estamos siendo responsables a preguntarnos si estamos generando valor. Y en ese proceso es que hemos ido evolucionando en nuestra mentalidad tanto interna como en conjunto con las comunidades, acerca de cómo nosotros nos vemos promocionando procesos innovadores en conjunto con ellos. Cómo hemos creado modelos de desarrollo comunitario que son sostenibles y cómo hemos creado lo que nosotros hemos denominado este mercado de capital social en donde seguimos claros que nuestro foco tiene que ser el gestionar esas expectativas sociales hacia el interior de nuestra estrategia de negocio.

Poder cuestionarnos cada vez más fuerte si con nuestros procesos estamos generando el valor que los demás están esperando de nosotros. En el pasado éramos una función de soporte. Hoy en día, como área, somos considerados una unidad de negocio. Entonces,

PASAR DE
PREGUNTARNOS SI
ESTAMOS SIENDO
RESPONSABLES A
PREGUNTARNOS SI
ESTAMOS GENERANDO
VALOR.

eso ha cambiado mucho la perspectiva interna de cómo nos ven en la compañía, cómo nos escuchan en el Consejo de Administración y el Consejo Ejecutivo.

Para nosotros es vital la formación de alianzas. Estos modelos de negocios sociales e inclusivos que les voy a presentar no hubieran sido posibles sin la generación de alianzas. En el pasado nosotros empezamos con Patrimonio hoy, quizá solos, pensando que nosotros podríamos desarrollar un modelo en conjunto con la sociedad que generara valor. Pero después de varios años y de muchos fracasos y errores nos dimos cuenta que este proceso no lo podíamos hacer solos. Hoy en día gestionamos nada más en México cerca de 300 alianzas activas en estos modelos de negocio donde ya nos hemos vuelto más un gestor de alianzas que un gestor de nuestros propios negocios. Porque los negocios los maneja la propia gente que forma parte de este proceso.

Nuestra plataforma de innovación de negocios sociales e inclusivos va en aumento. Incluye diferentes tipos de negocios. Empezamos hace veinte años con nuestro primer negocio inclusivo, Patrimonio hoy. Es un negocio con el que hemos otorgado más de 300 millones de dólares en créditos para la adquisición de materiales para la construcción, con un 99 % de repago, dando asesoría técnica a las familias. Hemos apoyado casi a 3 millones de personas a tener un patrimonio en México. Ya estamos en otros 6 países y nuestra intención es seguir flexibilizando nuestros esquemas. Hoy en día ya las familias pueden ir a pagar su cuota a un Oxxo, cuando antes tenían que ir a nuestras oficinas. Tenemos cerca de 100 oficinas de Patrimonio hoy en México, más otras tantas en el resto de los países.

A partir de ahí y con toda la experiencia que nos dio Patrimonio hoy, con mucho emprendedurismo logramos —a la mala, quizá— darnos cuenta que la base de la pirámide no es un segmento homogéneo. Es muy heterogéneo. Y dentro de la base de la pirámide hay muchos subsegmentos que hay que entender. Si nosotros queríamos aliviar la pobreza, que era nuestro objetivo, teníamos que entender todos estos subsegmentos y crear negocios sociales que estuvieran enfocados a ellos para poder llegar.

Entonces creamos lo que llamamos los Centros Productivos de Autoempleo, que en muchos países los conocen como las Bloqueras Solidarias o las Bloqueritas. Es un negocio que fomenta el empleo al mismo tiempo que ofrece un mecanismo para que las familias construyan sus propios materiales de construcción para sus vivien-

SI NOSOTROS QUERÍAMOS
ALIVIAR LA POBREZA
TENÍAMOS QUE
ENTENDER TODOS ESTOS
SUBSEGMENTOS Y CREAR
NEGOCIOS SOCIALES

das con el 50 % del producto de su trabajo, que ellos conservan. El otro 50 % nosotros lo comercializamos para hacer el proyecto autosustentable.

A partir de ahí se crea Construapoyo, que es ya un proyecto mucho más complejo, de cuatro componentes, que lo hacemos también en alianza con fundaciones, con organizaciones de la sociedad civil, con los gobiernos, con apoyo de universidades en lo psicosocial, con asesoría técnica de arquitectos, de ingenieros. Y es un proceso mucho más complejo.

Construyo Contigo o ConstruApoyo, son una serie de incubadoras de negocios sociales, Luego de crear estos negocios los vamos exportando a otras partes de la compañía. Por ejemplo Patrimonio hoy ya no es un programa de nuestra área. Está en el área comercial y es nuestro interés que todos los demás programas los podamos pasar a las áreas comerciales, a las áreas de concretos y a las otras áreas de la compañía. Ese es nuestro objetivo.

Hay un área nueva en Cemex, Cemex Ventures, que crece a partir de todo esto. Será una plataforma de inversión de riesgo para proyectos de desarrollo en construcción.

Ahora me voy a enfocar en la franquicia social, que fue lo que me pidieron. Nosotros lo llamamos Pequeños transformistas. Este proyecto nace de tres tipos de grupos dentro de la base de la pirámide. Iniciamos hace ya algunos años mediante pruebas con personas que estaban fabricando ladrillos en una zona de México. El ladrillo en algunas zonas de nuestro país se usa para la construcción, aunque está más generalizado el uso del block. El ladrillo impacta mucho al ambiente, por lo que nos propusimos hacer una serie de capacitaciones a los ladrilleros para que migraran a la fabricación de blocks. Y empezamos en ese propósito de que estas mismas personas crearan su propia franquicia a través de asesoría técnica que les pudiéramos dar. Con ellos empezamos ese primer laboratorio.

Otro grupo de personas de la misma comunidad, después de tener una bloquera comunitaria, que fue nuestro segundo proyecto, decían: — Pero no te la lles. Yo quiero quedarme con ese negocio, de manera familiar, para tener un ingreso. Entonces dejamos ese otro proyecto piloto con miembros de la comunidad que quisieron quedarse con las bloqueras. Y un tercer piloto, que nos está funcionando muy bien, es con aquellos pequeños distribuidores que teníamos en algunas zonas estratégicas, en donde nos interesa tener más participación de mercado, que no estaban colocando bien su producto o que necesitaban tener mayor escala para generar mayores ingresos.

Entonces empezamos con esos tres pilotos y es ahí donde sale este proceso en conjunto con el área comercial para tener ese balance entre la parte comercial y la parte de impacto social, que para nosotros es muy importante.

Cada franquiciatario, aparte de tener sus materiales que ya vendía, de anaquel, tiene la posibilidad de transformar nuestro material en algunos componentes como es el block, la vigueta, la bovedilla. Y apoyándonos en nuestros otros negocios sociales podemos apalancar otros servicios, como nuestros modelos de capacitación: Yo construyo, yo emprendo, para que ellos mismos adquieran una certificación en procesos de emprendimiento.

¿Cómo opera? Cemex, de entrada, les proporciona maquinaria en comodato — a partir de ahí ellos ya van pidiendo —, una asesoría para el personal encargado (esto es un proceso de generación de empleo, ese es nuestro foco en la industria de la construcción en este preciso negocio inclusivo), y se les capacita al encargado en términos de fabricación y de administración; también se les da soporte técnico para que la calidad del producto sea la que tiene que ser. El área comercial les ayuda con un estudio preliminar de mercado. ¿Por qué? Porque no queremos afectar nuestra cadena de distribución en ninguna forma y es importante que las personas que están siendo franquiciatarios estén en zonas donde realmente haya un mercado. Porque si no se van a meter en un negocio que no les va a rentar.

El franquiciatario obviamente se encarga de la producción y venta del prefabricado de concreto y asesora al cliente final, lo que es muy importante para el autoconstructor, crea empleos formales. Mínimo estamos creando, por cada franquicia, cinco empleos. Pero ya hay algunos que tienen varios turnos y hay algunos franquiciatarios que están creando hasta 18 empleos cada uno de ellos. Algunos tienen que tener una inversión básica para alojar la maquinaria, pero estamos encontrando que muchos ya tenían el espacio. Y el autoconstructor logra beneficios, obteniendo mejores precios, asesoría y cercanía. Porque muchos de estos lugares están alejados, sin acceso a materiales de construcción. De esta forma ya no tienen que transportar sus materiales.

Ya tenemos 12 pequeños transformistas en ocho de los 16 lugares prioritarios para nosotros. Se han creado 217 empleos directos e indirectos. Indirectos porque hay acarreo de material, transporte, mantenimiento de las máquinas. Y en las comunidades se han beneficiado 18.000 personas en este primer piloto.

APOYÁNDONOS EN
NUESTROS OTROS
NEGOCIOS SOCIALES
PODEMOS APALANCAR
OTROS SERVICIOS, COMO
NUESTROS MODELOS DE
CAPACITACIÓN

Para nosotros sigue siendo un gran aprendizaje el que ninguno de estos modelos de negocio haya sido creado desde el escritorio. Todos ellos han sido creados en conjunto con las mismas personas de la comunidad, con emprendedores de la compañía, con asesoría de las universidades, de las organizaciones de la sociedad civil, con estudios que tiene el gobierno. Para nosotros el tema de cooperación sigue siendo la base de todos estos modelos.

Otro aprendizaje. Nosotros tenemos previsto que hay una cuota inicial para cada uno de estos franquiciatarios. En este proceso del piloto ese modelo todavía no se aplica, porque no ha sido necesario. Sin embargo, una vez terminado el modelo nosotros vamos a aplicar esa cuota inicial en las franquicias. En este año que tuvimos de operación ya vimos en cuánto tiempo un franquiciatario tiene retorno y de cuánto es ese retorno. Digamos que con estos dos no aplicamos esa primera cuota-franquicia que se le va a cobrar como a cualquier otro franquiciatario cuando adquiere una franquicia.

Retos futuros: al cierre de 2017 esperamos tener ya el modelo muy fortalecido con 30 franquicias y la creación de 540 empleos. El establecer estos nuevos canales nos da lealtad de marca, nos coloca producto. Pero al final de cuentas no es un tema meramente comercial. Nos permite tener esas relaciones constructivas que van mucho más allá de lo comercial. Para nosotros la vivienda, los materiales de construcción, siempre han sido una excusa para lograr un impacto en temas de educación, de salud, de empleo. Impactos medidos desde hace muchos años en temas que van mucho más allá de la vivienda.

El caso de InterCement

[**CARLA MARIA CORDERY**] Nosotros estamos en 8 países, tenemos 40 plantas, 7.400 funcionarios más o menos. Aquí en América Latina en Brasil, Argentina, Paraguay. En África estamos en África del Sur, Mozambique, Egipto, Cabo Verde. Y en Portugal.

El Instituto InterCement es nuevo, nació en julio de 2015. Es una filial de otro instituto más grande del grupo; ahora dedicado solamente a InterCement. Mucha de la experiencia viene de este modelo anterior que trabajaba con el otro instituto. Tiene una misión para catalizar este potencial local. Una visión de buscar esta transformación social. La propuesta de valor es “Queremos hacer la diferencia y queremos hacer diferente”. Entonces, la innovación está ahí, en nuestro *core*.

LA PROPUESTA DE VALOR
ES “QUEREMOS HACER LA
DIFERENCIA Y QUEREMOS
HACER DIFERENTE”

Tenemos un área de Desarrollo Comunitario. Nuestro *tag line* es por el desarrollo comunitario. Entendemos que como plantas de cemento vamos a estar, si todo va bien, unos 80 años en el mismo lugar. Entonces podemos tener también una ambición de ser parte del desarrollo de esta localidad específica con objetivos de muy largo plazo y evolucionando en esta relación local.

Tenemos un área pequeña, un rol pequeño también, que es contribuir a esta licencia social para operar que todas las empresas, sobre todo las mineras, necesitan conquistar. Y hoy día yo creo que la gran contribución que podíamos haber dado con algunas herramientas ya está.

Y los negocios de impacto es adonde nos gustaría movernos. Si pensamos que hoy el concreto es la segunda cosa más consumida después del agua y que al final quien manipula la bolsa de cemento en varios de los lugares donde estamos está casi ahí en la base de la pirámide, tenemos que pensar mucho. No sé quién está manipulando mi cemento, porque yo no estoy en la construcción. Yo vendo para quien construye.

Algunos resultados. Tenemos una única inversión hasta ahora en un negocio de impacto, Programa Vivienda. Estamos presentes, como Instituto y Fundación Lomanegra acá en Argentina. Pero el modelo funciona en los 8 países. Tenemos 24 Comités de Desarrollo Comunitario (CDC). Este es un foro informal pero formalizado en su operación donde están los referentes de la sociedad civil y del poder público y de nosotros como articuladores para definir y desarrollar los programas que hacemos. Tenemos cuatro programas que se dan de manera recurrente, especialmente en Brasil, pero también en Suráfrica y aquí en Argentina hay un CDC con el enfoque en juventud en cinco de las nueve plantas.

Tenemos 37 Comités de Incentivo al Voluntariado, de interacción con la comunidad. El Comité de la Empresa, en donde está el Gerente, Recursos Humanos, Seguridad, Salud y Medio Ambiente y dos o tres personas nacidas y criadas en la localidad donde tenemos la planta. Estas cinco personas conforman este comité y su primer rol es ayudar a conformar el CDC. Y de esta manera la presidencia del instituto, la filosofía o las herramientas del instituto llegan a todos estos lugares. El equipo del instituto son cuatro personas.

Tenemos 80 proyectos en cartera. 10 % de ellos con grupos productivos, ingresos de renta, etc. 83 Grupos de Acción Voluntaria. Esa es una línea muy fuerte dentro de InterCement. Están ahí cerca de 3.400 funcionarios, casi la mitad de la empresa. Ahí tenemos el Día de Hacer el Bien, que moviliza casi el doble de personas.

Estamos aprendiendo con algo que tiene que ver con nuestro negocio, con la construcción o reforma de casas consideradas inadecuadas. Programa Vivienda es una *start up* que nació con esta misión. Pretende revolucionar el mercado de reformas de casas de bajos ingresos en Brasil. Su mercado es el doble del de casas nuevas, el doble en casas consideradas inadecuadas para vivienda, que deben ser reformadas.

¿Y cuál es la solución que ofrece Programa Vivienda? Una solución completa. Ellos estudiaron esto quedándose un año y medio en un barrio que se llama Jardim Ibirapuera, en Sao Paulo. El primer aporte es de planificación. La gente que va a reformar alguna habitación en su casa empieza sin un proyecto; es el albañil quien va hacerlo en el fin de semana. Compra las cosas, empieza, pero el siguiente fin de semana no va a terminarlo porque se le presenta algún otro trabajo que le genera ingreso. El cemento se endurece, los materiales comprados se quedan ahí. Y todos resultan muy estresados porque el baño no funciona.

Entonces ellos pensaron en ofrecer la solución completa. Planificación de la obra, materiales, la mano de obra y ejecución en cinco días, máximo. Porque las casas no son muy grandes. Si estás utilizando una habitación para reformarla todos los otros están utilizando los otros espacios de la casa. Y el cliente tiene la seguridad que si va a pagar 3.000 reales para hacer la reforma del baño es eso y no más, ni menos. Si no está bien hecho el problema es del proveedor, de Programa Vivienda. Tiene que hacerlo otra vez.

PROGRAMA
VIVIENDA, PRETENDE
REVOLUCIONAR EL
MERCADO DE REFORMAS
DE CASAS DE BAJOS
INGRESOS EN BRASIL

¿Cuál es el modelo? Hay dos. Se hace un pequeño estudio de su capacidad de pago. Si no tiene capacidad o buena trayectoria debe pagar 80 % de la reforma en efectivo y en cuotas lo restante. Si tiene buena reputación de pago, puede pagar 30% y en cuotas el 70 % restante.

Pero hay otro modelo, que en el momento de *start up* de la empresa es muy importante. Es para población muy vulnerable: un tercero que paga 100 % de la reforma de la habitación o el baño o lo que sea. Hay dos organizaciones y algunas personas naturales que hacen esto. Sabes cuándo es un cumpleaños de una persona y dices: el regalo va a ser para un tercero, que es la familia vulnerable. La población de esta línea vulnerable es identificada por servicios sociales.

¿Cuáles son los impactos principales? El primero: la privacidad. Como las casas no tienen planificación todo es un poco improvisado. Entonces poder separar una habitación de otra es muy importante. El más lindo, para mí, tiene que ver con la autoestima: el vecino que viene a tomar café en la nueva cocina se motiva tanto que quiere que se haga en su casa

también. O llegas de tu trabajo y no puedes entrar a la casa sin limpiar tus zapatos, porque ahora el salón está muy limpio y tú vienes de la calle y no estás limpio. Entonces, limpia.

Entonces la calle también necesita ser arreglada. Empiezo a salir de mi casa para cuidar de la calle. Estamos viendo que hay un efecto muy positivo de autoestima, de rescate en estos lugares.

Otro ejemplo. Una familia dijo que quería una habitación para que el hijo pudiera estudiar. Y meses después la madre estaba muy contenta y orgullosa porque su hijo llevaba a sus amigos a estudiar en la casa.

Y el impacto en la salud fue el origen del Programa Vivienda. Los emprendedores pudieron ver cómo las condiciones de humedad llevaron hasta la muerte a personas que vivían ahí en condiciones muy precarias. La mayoría de los problemas de salud eran respiratorios. Entonces con un arreglo en el techo este problema se solucionó.

¿Cómo están evolucionando en términos de empresa? Están en una curva ascendente. Tienen un desafío muy grande de flujo de caja. Ahora están con un proyecto muy importante de asegurar las deudas para eliminar este riesgo del Programa Vivienda. Eso va a permitir que bajen el nivel de la cuota para dar acceso a poblaciones más vulnerables.

¿Qué estamos aprendiendo? El primer hecho es el desafío de gerenciar sin un *track record*. No hicimos esto nunca, no hay resultados para comparar. Y el otro aprendizaje fue sacar esto de la estructura de la empresa a otro ambiente, para que florezca. Porque si es como los otros proyectos no tiene EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, por sus siglas en inglés, o sea el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros), en los próximos tres meses no va. En el ambiente Neo Jera tiene una oportunidad mucho más grande de sobrevivir. El desafío es como devolver esto hacia dentro de la empresa.

Lo otro que estamos aprendiendo es que para nosotros como instituto es un vehículo y una forma de hacer. Hicimos una inversión, no una donación. Hicimos una inversión en esta empresa, considerando que va a ser un IPO en no sé, cinco años, tres años, veinte años. No importa. Importa que el modelo va a seguir para adelante y va a ser una fuente de ingresos para nosotros, los accionistas, la fundación, el instituto, que no es de la empresa, que es otra empresa, que tiene un compromiso de resolver un problema en escala y con impacto

OTRO APRENDIZAJE
FUE SACAR ESTO DE
LA ESTRUCTURA DE
LA EMPRESA A OTRO
AMBIENTE, PARA QUE
FLOREZCA.