



FIR 2017

IX Foro Internacional RedEAmérica

**Empresa y comunidad
Promoviendo comunidades sostenibles**

Córdoba, Argentina

MEMORIAS



ISBN 978-958-57351-7-0



▶ EMPRESA Y COMUNIDAD

CAROLINA ALVEAR
RAFAEL GIOIELLI
BEATRIZ MEJÍA
MÓNICA CAMISSASSO

MARGARETH FLÓREZ
MODERADORA

EMPRESA Y COMUNIDAD

PANEL

Cuatro caminos hacia modelos de negocios sostenibles

[**MODERADORA**] Esta será una conversación más informal sobre la relación de interdependencia que creemos existe entre las empresas y la comunidad.

Esta preocupación surge de una reflexión que identificamos en nuestro último ejercicio de planeación en la Red. Para esta reflexión hemos contado con dos aliados muy importantes: la Fundación Interamericana de los Estados Unidos y la Red de Multinacionales de Mercados Emergentes de la GIZ, la Agencia de Cooperación Alemana.

Nuestro trabajo también ha incorporado consultas iniciales a 28 organizaciones de México, Brasil, Argentina, Colombia y Costa Rica. Luego de que produjimos un primer documento volvimos a conversar con 41 organizaciones empresariales también de esos mismos países. Y hoy estamos aquí para conversar con ustedes sobre el tema.

MODERADORA
MARGARETH FLÓREZ¹
Directora ejecutiva de
RedeAmérica

PANELISTAS
CAROLINA ALVEAR²
Directora de
Sostenibilidad de
Femsa, *México*.

RAFAEL GIOIELLI³
Gerente general del
Instituto Votorantim,
Brasil.

BEATRIZ MEJÍA⁴
Directora ejecutiva de
la Fundación Smurfit
Kappa Colombia

MÓNICA CAMISSASSO⁵
Gerente de Relaciones
con la Comunidad en
Arcor.

¹ Directora ejecutiva de RedEAmérica. Graduada en Arquitectura y Urbanismo. Magíster y Especialista en Planeación y Desarrollo del Cider. Lidera programas de aprendizaje y de creación de alianzas para la realización de iniciativas internacionales.

² Comunicadora del Tecnológico de Monterrey, con maestría en Administración de empresas en Dirección de empresas para ejecutivos. 25 años de experiencia en el desarrollo de estrategias y actividades para fortalecer la comunicación de empresas con sus audiencias corporativas.

³ Licenciado, master y doctor de la Escuela de Comunicación y Artes. Responsable de las áreas de Planeamiento y Gestión de la Actuación Social y Desarrollo de Tecnologías Sociales del Instituto Votorantim.

⁴ Ingeniera Industrial. Directora ejecutiva de la Fundación Smurfit Kappa Colombia. Presidenta de la Junta Directiva de RedEAmérica, miembro de la Junta Directiva de la Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario.

⁵ Trabajadora social de la Universidad Nacional de Córdoba, especialista en Gestión del Ciclo de Proyectos de Cooperación al Desarrollo. Fue Jefe de Relaciones con la Comunidad de la misma empresa. Ha sido consultora del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y coordinadora del Área de Estudios e Investigación y Coordinadora de Programas de la Fundación Arcor.

Un primer mensaje es: no ocuparse por el entorno ya no es una opción para las empresas. Por un lado están la legislación, los reportes, los estándares que se empiezan a impulsar. La misma agenda global de los ODS nos lleva a este planteamiento. Por otro lado lo que ya se dijo aquí: hay desconfianza sobre el papel de la empresa. Hay altas expectativas sobre el papel de la empresa. Las comunidades, la sociedad en general está muy atenta a lo que está pasando con las empresas; pide su actuación responsable en el ámbito de la sostenibilidad.

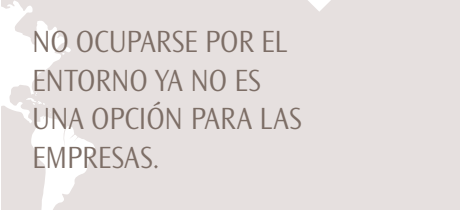
Por otro lado los consumidores, los nuevos jóvenes que buscan emplearse, los inversionistas, están premiando a las empresas que tienen un modelo sostenible de negocio. Además, estamos en una región donde hay una persistente desigualdad, hay pobreza, el crecimiento económico parece un columpio que sube y baja. Pero también tenemos una enorme riqueza ambiental, que muchas veces está amenazada.

Ese conjunto de elementos nos hacen pensar que hoy las empresas no pueden olvidar el entorno donde actúan porque ese entorno influencia su actividad y a su vez su actividad influencia el entorno.

El segundo mensaje es que el éxito empresarial dependerá, cada vez con mayor fuerza, de la integración del entorno social a los negocios. Precisamente por lo mismo: la empresa influencia el entorno y el entorno influencia la empresa. Los territorios hoy se entienden no solo como el lugar de la materia prima, de la mano de obra, de aquellos elementos que son importantes para la vida de la empresa, sino que el territorio también es el lugar donde hay legislación, donde hay regulaciones, donde hay una cultura que condiciona el desarrollo de la empresa.

Un tercer mensaje es: las empresas necesitan comunidades sostenibles para prosperar y las comunidades necesitan empresas responsables y sostenibles para progresar también.

Un cuarto elemento se refiere a que las empresas que quieran contribuir a desarrollar modelos de negocios sostenibles tienen por lo menos cuatro caminos que son complementarios. Y una empresa que entiende e incorpora el desarrollo sostenible de las comunidades a su modelo de negocios es una empresa que actúa de manera comprometida e integral sobre los cuatro caminos. Estos caminos son: (i) desarrollo de productos y servicios con una atención a la inclusión, a llegar a poblaciones especialmente vulnerables; (ii) operación con criterios socioambientales; (iii) una red de valor que incorpore criterios de inclusión social; y (iv) trabajar sobre el entorno, para que sea sostenible.



NO OCUPARSE POR EL
ENTORNO YA NO ES
UNA OPCIÓN PARA LAS
EMPRESAS.

Y como asunto estratégico, el negocio debe permear toda la estructura organizacional. Desde los valores, las políticas, la forma como se despliega, como se engancha y se remunera, hasta como se evalúa el desempeño.

Y creemos que las fundaciones empresariales, los institutos empresariales, las organizaciones de la sociedad civil son grandes aliados para que las empresas puedan incursionar en ese camino; porque tienen competencias y capacidades complementarias que ayudan a avanzar. Pero por supuesto, también hay empresas que han creado sus propios equipos internos para desarrollar esas competencias.

LAS EMPRESAS NECESITAN
COMUNIDADES
SOSTENIBLES PARA
PROSPERAR.

Vamos a empezar la conversación por el tema de las tendencias. Hay muchos estímulos generándose para que las empresas adopten un modelo de negocio sostenible, para que se inserten como actores en los entornos donde operan y favorezcan el desarrollo sostenible de comunidades y territorios.

Yo quisiera preguntarles si perciben que los cambios van en esa dirección y si lo perciben en las empresas de las que hacen parte y en el entorno. Y también, a qué velocidad ven ustedes que va este proceso.

¿Cómo están las tendencias hoy?

[**CAROLINA ALVEAR**] Cuando empezamos a hablar de sostenibilidad dentro de la empresa me dijeron: — Bueno, pues... ¡tenemos 125 años! ¿de qué estás hablando? Entonces, lo que tenemos que hacer, es ver si lo que nos ha servido en el pasado nos sirve para el futuro. La sostenibilidad evoluciona de ser responsable con las comunidades a integrar elementos de la comunidad a la que tu perteneces en tu diseño de negocio.

No es sencillo. Tenemos tres unidades de negocio muy grandes. 12 países. Once en América Latina, somos una franquicia de Coca Cola. Tenemos una empresa de *retail*, Oxxo. 16 000 tiendas que atienden a 12 millones de personas todos los días. 12 millones de ocasiones para dar un mensaje con nuestro servicio y atenderlos. Pero no basta eso. Porque también ellos tienen problemas de los cuales somos parte.

Hicimos en 2012 un estudio de materialidad sobre cuáles son los temas que nos afectan y en los que podemos tener mayor impacto positivo y negativo, en medio ambiente, comunidad, cultura, valores. Y uno de los pilares del marco estratégico de sostenibilidad es comunidad. El más rezagado. Hemos estado trabajando mucho en eso porque el que fabrica las Coca Colas no recuerda que el cliente no solo es cliente. También es parte de un entorno social.

Hicimos algo que nos llena de orgullo. Un modelo de atención a riesgos y a relacionamiento comunitario y eso abre la mente de los estrategas de negocios para ver que tienen que pensar en la comunidad antes de que sobrevenga una crisis, primero. Y después se abre la puerta a muchas oportunidades. Yo creo que en la medida en que nos demos cuenta que mitigamos riesgos de negocio que nos permiten ser sostenibles y abrimos oportunidades para que de verdad la empresa funcione en el futuro, vamos a hacer que eso se acelere más.

Un ejemplo. Tenemos en esta red de tiendas una tarjeta que se llama Saldás. En México, más o menos 50 % de la población no está incluida en el sistema financiero porque no pueden demostrar ingresos. Pero sabemos que el desarrollo de un país tiene que ver con qué tanta gente se incluye en el sistema financiero. Y hace cuatro años sacamos esta tarjeta débito. Cuesta 30 pesos, que son como unos 50 dólares. Sólo tienes que pagar el 1.50 y te pueden depositar hasta 800 dólares al mes. Seis millones de personas han comprado estas tarjetas. Probablemente de esos seis millones cuatro no tenían acceso y los otros dos tienen otras instancias. Pero entonces tienes a cuatro millones de personas nuevas en México que pueden ir a cualquier centro comercial y usar una tarjeta.

¿Estamos ganando dinero con eso? ¡Por supuesto! No sé si lo pensamos así, para ser honestos. Pero estamos atacando un problema social al mismo tiempo que estamos generando ingresos. Y eso va a ayudar.

[**RAFAEL GIOIELLI**] Yo pienso que el tema está avanzando muy rápido. Pero aún tenemos una perspectiva reactiva de la gestión de riesgos y no tanto de la construcción de mecanismos de desarrollo sostenible propiamente dicho. Creo que hay una perspectiva positiva, con mucho avance, pero hay un reto para quienes estamos implementando las iniciativas, y es mostrar el retorno muy rápido. Para que esta voluntad de transformar la relación entre la comunidad y la empresa se torne algo perenne. Entonces, creo que este es un punto al que debemos estar atentos.

LA SOSTENIBILIDAD
EVOLUCIONA DE SER
RESPONSABLE CON
LAS COMUNIDADES A
INTEGRAR ELEMENTOS DE
LA COMUNIDAD A LA QUE
TU PERTENECES EN TU
DISEÑO DE NEGOCIO.

[**MÓNICA CAMISSASSO**] Considero que la tendencia es positiva y avanza. En el caso de Arcor nos reconocemos en una empresa de 65 años, productora de alimentos y golosinas, principalmente, nacida en un pueblo del interior de Argentina, de la provincia de Córdoba. Que desde el inicio estuvo vinculada fuertemente con la comunidad cercana y fue, en su proceso de desarrollo, instalándose incluso también en comunidades pequeñas o medianas, con respeto al medio ambiente y con empleo genuino.

No obstante, a la luz del crecimiento de la empresa y de las nuevas tendencias, en 2006 comenzamos a formalizar, en estrategias y en política, esta práctica que estaba instalada desde lo cotidiano pero sin una línea estratégica que pudiera ordenar de manera clara la búsqueda de sentido en esta relación, tanto con la comunidad como con el cuidado del ambiente, e ir integrando paulatina y gradualmente estas prácticas en el corazón del negocio. Hoy hemos pasado del concepto de responsabilidad social empresaria al concepto de sustentabilidad, entendiéndola en el hacer del negocio. Y estamos en nuestro tercer ciclo de planificación estratégica de la sustentabilidad.

HAY UN RETO PARA QUIENES ESTAMOS IMPLEMENTANDO LAS INICIATIVAS, Y ES MOSTRAR EL RETORNO MUY RÁPIDO.

[**BEATRIZ MEJÍA**] Creo que todavía somos reactivos. Nos hace falta avanzar. Aunque la tendencia es a que el concepto de sostenibilidad esté inmerso en las visiones de los negocios y de las empresas, todavía no hemos avanzado en forma suficiente a ser más propositivos, más estratégicos. Todavía actuamos con mucha reacción frente a las situaciones que vivimos en los entornos y sobre todo frente a los impactos que las empresas generamos en ellos. No soy pesimista, pero creo que todavía nos falta recorrer un camino aún más estratégico de construcción, de pensarnos propuestas que eviten que tengamos impactos o que tengamos que hacer correctivos que son aún más costosos para las empresas, para su imagen, para su reputación, para el negocio en sí mismo.

También creo que cada vez la sociedad requiere más materialidad frente a lo que hacemos. No es suficiente con decirlo en los reportes. Es necesario demostrarlo. Y la mejor manera de demostrarlo es con una participación mucho más activa con las comunidades, en compañía de ellas, no como un actor aparte, solitario, sino como un actor realmente involucrado en la comunidad. Y también pienso que este es un tema o una tendencia que no solamente toca a las empresas grandes, a las multinacionales. Creo que hay cada vez una tendencia mayor a que cualquier empresa tenga en su corazón la sostenibilidad, si realmente quiere perdurar en el tiempo, si quiere vivir ciento cincuenta años.

¿Qué impactos queremos generar?

[**MODERADORA**] Ustedes dicen que hemos avanzado en comprender y aceptar que generamos impactos positivos y negativos. Pero también hay que pensar cuáles son los impactos que queremos generar, cuando hablamos de una perspectiva de sostenibilidad. ¿Cuál es la huella que queremos generar en esos territorios?.

¿Ustedes creen que esta comprensión está avanzando? O sea, ¿se está entendiendo que existe esa correlación?

[**MÓNICA**] Me gustaría compartir un poco cómo fue permeando en Arcor este tema en términos de la estructura. Hemos ido avanzando, pensando que las relaciones con la comunidad son un componente de la gestión sustentable del negocio y por tanto requiere de una estructura de gestión particular que acompañe a la gestión industrial y comercial de la empresa, pero con un fuerte foco en lo industrial, por la territorialidad que implica el vínculo con la comunidad.

TODAVÍA NO HEMOS AVANZADO EN FORMA SUFICIENTE A SER MÁS PROPOSITIVOS, MÁS ESTRATÉGICOS.

Como les comentaba, en 2006 Arcor comienza a formalizar el concepto de responsabilidad social empresaria con un diagnóstico de estado de situación. Cómo están sus relaciones con sus distintos públicos de interés, con lo cual pudo identificar cómo estaba su relación y cuáles eran las fortalezas con sus proveedores, con su público interno, en la gestión con el medio ambiente, en la gestión con la gobernanza, con sus propios accionistas y también con su comunidad.

Lo que encontramos en este primer diagnóstico, como les comentaba, es que Arcor desde sus inicios ha tenido un vínculo cercano, si se quiere, con la comunidad en donde está instalada. Pero hacia el interior de la empresa este vínculo estaba desorganizado en términos de estructura, con lo cual las mismas demandas de la comunidad llegaban a distintas áreas de la compañía y la empresa o la planta industrial radicada en una comunidad respondía de manera distinta a estas demandas con indefinición de criterios. ¿A dónde apuntar la inversión o el apoyo en relación con la comunidad y cuáles eran los impactos más importantes a ser tenidos en cuenta en este vínculo con la comunidad?

Sobre ese diagnóstico en donde dijimos: — Bueno, en realidad está sucediendo pero hay que organizarlo, se generó una primera estrategia a partir de un programa de Relaciones con

la Comunidad, con la conformación de comités locales en cada una de las plantas industriales del Grupo Arcor, comenzando por Argentina—en Argentina hay 31 bases industriales, sumadas a las que hay en Brasil, Chile, México y Perú, suman 40. En cada base industrial conformamos un comité coordinado por el gerente de planta e integrado por las áreas de recursos humanos y medio ambiente y por un experto en relaciones con la comunidad

En aquellas bases en donde tenemos los proveedores y los insumos de materia prima muy cerca, se incorpora a este comité el área agrícola. Esta estructura permitió ir instalando e institucionalizando el tema de manera tal que hoy, luego de ocho años de camino, Relaciones con la Comunidad es un área de gestión que acompaña la operación industrial. Un área de gestión, como lo es Recursos Humanos, o Medio Ambiente, o Calidad, o Suministros. Entendiendo que así como la empresa gestiona su vínculo con el público interno, con sus proveedores, también tiene que gestionar su vínculo con la comunidad.

[**RAFAEL**] La importancia de la comunidad para las empresas ha avanzado. Pero hay un desafío: el tiempo de la racionalidad económica de la empresa es muy corto. Las empresas piensan por trimestres. Los tiempos sociales son mucho más amplios. Entonces, creo que una forma de hacer más tangible para las empresas lo social es calcular cuánto es el retorno en el largo plazo, cuál es el impacto de las problemáticas o de las soluciones sociales en el flujo de caja de las empresas, para entonces garantizar las inversiones. Creo que muchas empresas aún están manejando la inversión social como un recurso para solucionar problemas puntuales. Pero hay que pensar cómo determinadas inversiones en el largo plazo traen retorno para la compañía.

Por ejemplo, las inversiones en educación. Educación es una inversión de largo plazo. Pero, cómo mostrar a un CEO que por ejemplo aquella inversión que está haciendo hoy traerá un retorno para la empresa en el futuro, cuál es el retorno presente de esta inversión. Creo que hoy estamos trabajando mucho con esta perspectiva: mostrar que lo social sí impacta a la empresa y que es posible hoy tomar una decisión con impacto futuro pero con una racionalidad económica más próxima a las empresas.

[**CAROLINA**] A mí me parece que la idea no es que exista un departamento de Sostenibilidad. Sostenibilidad tiene que hacer la gestión como en los setentas fue Calidad Total. Porque va a ser un requerimiento que te permitirá operar en el futuro. Y no es un tema que se construya en dos años o en tres, les aseguro que se

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNIDAD PARA LAS EMPRESAS HA AVANZADO. PERO HAY UN DESAFÍO: EL TIEMPO DE LA RACIONALIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA ES MUY CORTO.

va a tardar más. Es de largo plazo y eso va a hacer que la inversión, vista desde el plan de negocio, sea diferente a la filantropía.

[**BEATRIZ**] Yo quisiera presentar el caso nuestro. Somos una empresa productora de papel y de empaques, con 70 años en Colombia que en algún momento, hace más o menos 50 años, tomó la decisión de producir su propia materia prima para hacer papel. Y eso nos llevó a reconocer que para sostener cultivos forestales debíamos llegar a unas comunidades donde las condiciones del entorno no garantizaban a la empresa sostenibilidad en el futuro. Condiciones que en ese momento estaban representadas por un conflicto armado de muchos años. Y que para hacer posible esa materia prima la empresa tenía no solamente que cultivar árboles, sino hacer algo más si quería lograrlo.

Entonces esa fue una condición crítica, dramática, para dar inicio a un proceso que nos llevó a entender que el relacionamiento con la comunidad, si queríamos llevar a cabo un cultivo que toma muchísimos años, requería un programa que involucrara procesos de largo aliento. Yo creo que ese es un tema importante cuando se habla de relacionamiento. Tendemos a veces a hacer acciones puntuales, de corto plazo, olvidándonos que requerimos procesos para realmente obtener impactos. Y tenemos que realizar procesos que involucren acciones con resultados en el corto, en el mediano y en el largo plazo.

TENDEMOS A VECES
A HACER ACCIONES
PUNTUALES, DE CORTO
PLAZO, OLVIDÁNDONOS
QUE REQUERIMOS
PROCESOS PARA
REALMENTE OBTENER
IMPACTOS.

En el caso nuestro, el involucramiento se ha dado de tiempo atrás. Hemos ido aprendiendo y el aprendizaje más reciente es que la planificación y la acción en las comunidades se debe hacer en conjunto con la comunidad, donde la empresa es un actor más dentro de la comunidad. E involucrar además a la institucionalidad pública y a la empresa como un actor corresponsable con el Estado.

En comunidades como algunas de las nuestras, donde el tejido social se ha visto fracturado por la presencia de muchos actores que esperamos no estén más en el futuro, que no actúen así, que evolucionen, hemos aprendido que esa construcción, esa planificación, no se hace de manera unilateral por la empresa si queremos ser sostenibles y que la comunidad también lo sea.

[**MODERADORA**] Quisiera volver al tema del retorno que ha planteado Rafael. Pareciera que en algún momento hablar de modelos de negocios sostenibles va a ser premiado por consumidores, talento, inversionistas que van a considerar que eso es un valor en la sociedad.

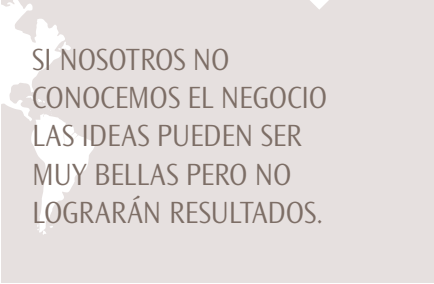
Por eso quisiera preguntar a Rafael qué tanto tener números sobre el retorno ayuda a ganar mayor adhesión y comprensión.

[**RAFAEL**] Yo creo que sin números no hay cómo dialogar con los ejecutivos. Pero creo que la medición, la evaluación del resultado, del retorno, es muy compleja, es muy difícil. Porque a veces se tiene que trabajar con proxis para calcular los impactos futuros. Pero es algo que las empresas hacen todos los días, porque están planeando las ventas futuras; los retornos de una inversión hoy en una nueva planta de producción tal vez llegarán en 30 años. Entonces, es algo muy propio de las empresas. Creo que a nosotros, en el área social, no nos gustan los números. Y creo que este es un preconceito que tenemos que cambiar. Para avanzar es muy importante que podamos entender mejor el negocio. Porque si queremos transformar la forma de hacer negocios tenemos que entender cómo opera el negocio, para poder identificar las oportunidades de impacto; sea con la contratación de mano de obra, o de proveedores; sea el desarrollo de nuevos productos para la base de la pirámide u otras cosas de ese tipo.

Si nosotros no conocemos el negocio las ideas pueden ser muy bellas pero no lograrán resultados.

El rol de las fundaciones, los institutos y las áreas de sostenibilidad

[**MODERADORA**] Quisiera relacionar el rol que pueden tener las fundaciones empresariales, los institutos y las áreas de sostenibilidad en ese proceso con esto que menciona Rafael. Hemos dicho que para incorporar esos elementos la empresa tiene que desarrollar talento, adquirir conocimientos, capacidades, instrumentos, políticas, etc. Por eso quisiera preguntarles si creen, desde sus propias experiencias, que las fundaciones y los institutos pueden contribuir en ese proceso de creación de capacidades empresariales para incorporar la generación de valor social en los modelos de negocio.



SI NOSOTROS NO
CONOCEMOS EL NEGOCIO
LAS IDEAS PUEDEN SER
MUY BELLAS PERO NO
LOGRARÁN RESULTADOS.

[**CAROLINA**] Yo creo que sí. Nosotros estamos trabajando en la habilitación del concepto de sostenibilidad, no para quienes trabajan en sostenibilidad en las demás unidades de negocio, sino para los gerentes de planta, para los que manejan los centros de distribución. Porque el concepto está cambiando todo el tiempo.

Nosotros lo entendemos porque estamos pensando en sostenibilidad todas las 24 horas. El primer elemento es que la gente empiece a tenerlo en su mente, que tenga claro que también esto cuenta. Y probablemente el retorno no va a ser en dinero. Probablemente es — y esa es la otra creación de valor que tenemos que meter en el *business plan*—. cuánto vas a invertir, pero también cuántas crisis puedes evitar. Y esto es como un seguro de vida o un seguro de gastos médicos.

Nuestra fundación comenzó en 2008. En ese entonces 80 % de nuestra operación venía de bebidas. Ahora somos solo inversionistas de Heineken, pero antes teníamos operaciones de cerveza y franquicias de Coca Cola. Entonces, agua es un tema totalmente material. La fundación está creada no para ayudar a las operaciones a usar mejor el agua; eso es responsabilidad de la operación. Sino para ver qué cosas teníamos que hacer en el largo plazo para ayudar a que el agua no se acabe, se use mejor, etc.

Tenemos un mecanismo muy innovador que se llama Fondos de Agua. Conseguimos socios e invertimos recursos en un sistema de financiamiento, puede ser un fideicomiso, etc. El capital se queda ahí. Los intereses se usan para dos cosas: revisar cómo están las cuencas de donde se obtiene el agua y sanearlas, de un lado. Y revisar todos los procesos alrededor de cómo se usa el agua cuenca abajo.

Y ahí tienen que ver la academia, los científicos, el gobierno. Esas colaboraciones van a ser mucho más fuertes. Y yo creo que las fundaciones pueden ser un actor muy bueno; porque no te ves en el campo comercial sino que te ves en el campo de qué problema social podemos atacar en conjunto para que esto sí perdure y sí sea sostenible.

[**MÓNICA**] Nosotros, mientras avanzamos en el tema intentamos responder a dos interrogantes. Uno es cómo la empresa genera mayor rentabilidad y gana sus utilidades. Y ahí ubicamos el concepto de sustentabilidad o de gestión responsable orientada a la sustentabilidad. Y para nosotros, bajo ese concepto, está la vinculación con los distintos *stakeholders*, entre ellos la comunidad. El vínculo con la comunidad y la gestión de impacto en los territorios directos de operaciones para nosotros está en el cómo hacer el negocio.

Y el otro interrogante es el qué. ¿En qué invierte una empresa parte de sus ganancias o sus utilidades? Y así ubicamos la estrategia de inversión social privada de las empresas. Entendemos que la inversión social privada es una acción voluntaria de canalización de recursos privados a fines públicos y que responde a ese qué. Con lo cual, para nosotros, las fundaciones y los institutos tienen una función principal en poder llevar adelante causas que inciden sobre problemáticas sociales y que agreguen valor social a la compañía.

[BEATRIZ] Yo pensaría que las fundaciones tenemos un papel y tenemos una responsabilidad que a veces se nos olvida o no cumplimos a cabalidad. Y es: debemos buscar la articulación de la empresa a los territorios donde ella genera impactos. Y la primera tarea que debe realizar la empresa es resolver los impactos que genera si son negativos; o potenciarlos si son positivos.

Pero de alguna manera desde las fundaciones existe otro papel importante además de la tarea de acompañar a la empresa en ese proceso. Es generar los espacios de diálogo y de reconocimiento en los entornos que se requieren. A veces existe un buen conocimiento de las fundaciones frente al entorno de la empresa pero desde la empresa misma no existe un conocimiento profundo de este. Y por esa razón las acciones, en algunas oportunidades, no están acordes con las necesidades y con el reconocimiento cultural y diverso de esos entornos.

[RAFAEL] En el caso específico del Instituto Votorantim nuestra misión es apoyar las empresas para que ellas puedan generar más valor social. Entonces, hoy estamos organizados como un área de expertos que las empresas pueden convocar para discutir aspectos específicos del negocio que pueden generar conflictos, como por ejemplo, la incidencia de robos en una planta específica. Este es un problema social, que es necesario entender. No se trata apenas de poner más guardias y cámaras de seguridad, sino entender el problema social.

Por ejemplo, otro aspecto que estamos trabajando ahora: hay un grupo en Votorantim con los expertos en innovación y tecnología, discutiendo las tecnologías del futuro. El Instituto está, junto con ellos, pensando las nuevas formas de organización social que están surgiendo y cómo esto va impactar en las tecnologías, en la forma de hacer negocios en el futuro.

Nuestro papel es apoyar a las empresas para entender mejor los aspectos sociales, desarrollar soluciones con estas informaciones.

LAS FUNDACIONES Y LOS INSTITUTOS TIENEN UNA FUNCIÓN PRINCIPAL EN PODER LLEVAR ADELANTE CAUSAS QUE INCIDEN SOBRE PROBLEMÁTICAS SOCIALES Y QUE AGREGUEN VALOR SOCIAL A LA COMPAÑÍA.

Más allá del Área de Sostenibilidad

[**MODERADORA**] Aquí se ha dicho que si el punto es incorporar el desarrollo sostenible a las comunidades en el modelo de negocio, eso no le corresponde a un área. O sea, el Área de Sostenibilidad no es la que va a responder por eso, ni es la fundación. Es la estructura completa, con unas funciones, con unas responsabilidades. ¿Se está logrando generar esa articulación?

[**CAROLINA**] Es un reto, primero, que se entienda esta evolución. Tenemos 125 años de actuar. ¡Somos sostenibles! Algo debimos haber hecho y pasó una revolución en México y dos guerras mundiales y aquí seguimos. Entonces, el asunto es que no te vean como el encargado de la sostenibilidad de Femsa. Porque si yo fuera el presidente y me pagaran por eso probablemente sí sería el responsable. Pero no, solo soy la Directora de Sostenibilidad. Tú tienes que hacer esa labor de decir: —A ver, gente de Abastecimiento. Hay un requerimiento afuera y hay indicadores como el Dow Jones o el GRI que te van diciendo cómo van a medirte como empresa.

Mi jefe directo, que fue político muchos años y dice: Todos los problemas de comunidad que no atendemos llegan a ser una ley. Porque, como no los atendemos, el gobierno tiene que hacer una ley para que todo mundo le ponga atención. Entonces, este modo de pensar no es para el Departamento de Sostenibilidad sino es para el que está encargado de planeación estratégica, es para el que gestiona recursos humanos. Somos una empresa de 281.000 personas en 12 países. La sostenibilidad no la puede hacer un departamento. La hace todo el mundo. Esa es la labor. A veces es la gestión es mayor hacia dentro que hacia afuera.

NUESTRO PAPEL ES
APOYAR A LAS EMPRESAS
PARA ENTENDER
MEJOR LOS ASPECTOS
SOCIALES, DESARROLLAR
SOLUCIONES CON ESTAS
INFORMACIONES.

[**MÓNICA**] Ayer pudimos compartir un caso de compras inclusivas responsables. Y este programa, en el caso nuestro, está institucionalizado o va camino a la institucionalización en áreas de compras. Pudimos escuchar a un gerente de compras hablando del negocio y de cómo impacta o no la posibilidad de comprarle un producto, un insumo productivo, a un emprendedor en sectores más desfavorecidos. Creo que es paulatino pero es parte de la misión de nuestras propias áreas ir instalando los temas e ir generando estructuras de gestión que los acompañen.