



DOCUMENTOS CORTOS

# Programa Empresa + ComUNIDAD

## Resultados ronda de entrevistas

Febrero de 2016



EMERGING MARKET  
MULTINATIONALS NETWORK  
FOR SUSTAINABILITY

# 1. Introducción



*El programa Empresa + ComUNIDAD parte de la premisa de que la competitividad y la sostenibilidad de las empresas están íntimamente relacionadas con la forma como éstas se relacionan con el entorno social.*

## 1.1. Antecedentes y objetivos del programa

RedEAmérica, creada en 2002, reúne cerca de 80 organizaciones de origen empresarial en 11 países de América Latina. A lo largo de los años, la Red ha creado un espacio para construir colectivamente conocimiento conceptual y práctico, articulaciones y oportunidades, orientado a incrementar el impacto y la escala de la inversión social privada que realizan sus miembros junto a las comunidades.

Durante estos años, RedEAmérica ha estado en constante evolución y atenta a los cambios en su entorno. En efecto, la Red ha venido identificando en el contexto y en la práctica de sus miembros, una tendencia de mayor involucramiento directo de las empresas en el desarrollo de la comunidad y en consecuencia, reformuló su misión y acogió una nueva línea de acción orientada a incidir en las prácticas de involucramiento de las empresas en la comunidad.

RedEAmérica ha adoptado como su misión, expandir y cualificar la acción empresarial en la promoción de comunidades sostenibles en América Latina, siguiendo los principios del desarrollo de base.

La Red cree que existe una interdependencia entre la competitividad y la sostenibilidad de las empresas y el desarrollo sostenible de los territorios y comunidades donde éstas operan.



También cree que las empresas pueden hacer un aporte muy significativo a la construcción de comunidades sostenibles, al integrar y orientar en una perspectiva de desarrollo sostenible de los territorios y comunidades, todas sus acciones de negocio y de inversión social.

Así mismo, cree que permear estas prácticas con los elementos esenciales del enfoque de desarrollo de base, contribuirá a asegurar resultados más profundos y duraderos, y de beneficio tanto para las comunidades como para el sector empresarial.

Este sector está cada vez más permeado por las tendencias relacionadas con la sostenibilidad como factor que contribuye a lograr empresas cada vez más competitivas. Como lo afirman Lubin y Esty (2010) “los ejecutivos ya no pueden ignorar que la sustentabilidad es un factor central de la competitividad de sus empresas en el largo plazo”.

RedEAmérica tiene una ventaja comparativa para promover el involucramiento de las empresas en el desarrollo de las comunidades. Esta ventaja se deriva de la composición de su propia membresía, de la experiencia y conocimiento acumulados por la Red, así como del interés de las empresas que apoyan a los miembros y de los mismos miembros de RedEAmérica. No obstante, para desarrollar este campo de acción y lograr incidir en las prácticas empresariales en las comunidades, se hace necesario, por un lado, conocer la demanda empresarial por contenidos, prácticas y servicios para avanzar en este ámbito, y por otro, adaptar y generar contenidos pertinentes y adecuados a los tiempos, requerimientos y lógica de los colaboradores de las empresas, y encontrar formas innovadoras y apropiadas para transmitirlos.

Teniendo en cuenta lo anterior, RedEAmérica, la Fundación Interamericana– IAF y la Red de Mercados Emergentes- Red EMM de la GIZ se unieron en 2015 en torno al propósito de poner en marcha un programa latinoamericano pertinente y relevante orientado a elevar la efectividad de la práctica empresarial en su involucramiento con la comunidad, partiendo de la premisa de que la competitividad y la sostenibilidad de las empresas están íntimamente relacionadas con la forma como éstas se relacionan con el entorno social.



## 1.2. Aliados del programa Empresa + ComUNIDAD

El programa Empresa + ComUNIDAD es una alianza de RedEAmérica, la Fundación Interamericana IAF y la Red de Multinacionales de Mercados Emergentes de la GIZ, Red EMM- GIZ.

### **RedEAmérica:**

RedEAmérica es una red temática que nace en el 2002 con el apoyo de Fundación Interamericana (IAF). Hoy cuenta con cerca de 80 organizaciones de origen empresarial que hacen inversión social privada en 11 países de América Latina. Tiene como objetivo contribuir al desarrollo sostenible de América Latina a través de la articulación de conocimientos y prácticas de organizaciones empresariales para el trabajo conjunto con comunidades, basados en los principios del desarrollo de base.

La Red busca ser el espacio de referencia para el sector empresarial latinoamericano para la co-creación de conocimiento y articulación de prácticas que contribuyan a la promoción de comunidades sostenibles.

### **Fundación Interamericana IAF:**

La Fundación Interamericana, organismo autónomo del gobierno de los EE.UU., fue creada por el Congreso en 1969 para canalizar la asistencia para el desarrollo directamente a sectores pobres organizados de América Latina y el Caribe. La IAF realiza donaciones a las ideas más creativas de autoayuda recibidas de grupos de base y organizaciones no gubernamentales en respuesta a su convocatoria anual. También favorece la formación de alianzas entre organizaciones comunitarias, empresas y los gobiernos locales dirigidas a mejorar la calidad de vida de los pobres y fortalecer prácticas democráticas.

Tiene como objetivos: fortalecer los lazos de amistad y entendimiento entre los pueblos del continente; apoyar iniciativas de autoayuda destinadas a ampliar las oportunidades para el desarrollo individual; estimular y sostener la participación efectiva y cada vez más amplia de la gente en el proceso de desarrollo; alentar el establecimiento y el crecimiento de instituciones democráticas, privadas y gubernamentales, compatibles con los requerimientos individuales de las naciones soberanas del continente.

A través de este programa, la IAF considera que se podrá generar un entendimiento mutuo y un diálogo entre el sector social, académico y empresarial. Además, considera que puede haber una acción empresarial más consciente de su impacto en la comunidad.



## **Red EMM:**

La Red de Multinacionales de Mercados Emergentes (EMM) por la Sustentabilidad es una Red de líderes de sustentabilidad y gerentes nivel C que trabajan en compañías multinacionales, en y desde mercados emergentes, y que están comprometidos con el desarrollo, la implementación y difusión de soluciones en sustentabilidad, como parte de los modelos de negocios de su compañía. Provee una plataforma para un verdadero diálogo global en sustentabilidad en el cual pares alrededor del mundo contribuyen y aprenden uno del otro. La Red EMM consiste en más de 100 gerentes y directores de sustentabilidad de nivel C de compañías multinacionales de más de diez mercados emergentes mayores. La mayoría de los miembros provienen de Brasil, Chile, China, México y otros mercados emergentes del Sur y Sureste asiático.

Tiene como misión convertir retos en sustentabilidad medioambiental y social, en soluciones exitosas de negocios que beneficien a las compañías, sus clientes y el medio ambiente. La Red EMM logra esto a través de fomentar el aprendizaje entre pares, así como con iniciativas con individuos o grupos de la Red EMM para mejorar el desarrollo y la sustentabilidad.

A través de este programa la Red EMM busca comprender mejor la forma como las empresas están trabajando con las comunidades, así como generar herramientas y modelos que puedan ser replicables a otras empresas.

### **1.3. Estructura operativa**

El programa opera a través de un equipo operativo y un comité consultivo.

El equipo operativo está compuesto por:

- Margareth Flórez, Directora Ejecutiva de RedEAmérica
- Ana María Majano, Asesora
- Juanita Cuéllar, Asistente

El comité consultivo está compuesto:

- Carolina Alvear, de Femsa (México)
- Juliana Andrigueto, de LafargeHolcim (Latinoamérica, Brasil)
- Mónica Camisasso, de Arcor (Argentina)
- Rafael Gioielli, de Instituto Votorantim (Brasil)
- Beatriz Mejía, de Smurfit Cartón de Colombia
- Stephen Cox, de la Fundación Internamericana-IAF
- Diego Angelino, de Red EMM de la GIZ
- Roberto Gutiérrez, de la Universidad de los Andes (Colombia)



## 1.4. Fases del programa

El Programa está estructurado en dos fases.

### Fase I:

Actividad 1: Constituir la estructura operativa del programa

Actividad 2: Alinear la visión y actividades del programa con el comité consultivo

Actividad 3: Realizar una ronda inicial de exploración con organizaciones académicas, centros de pensamiento, ONG internacionales y empresas (CEOs y profesionales del área operativa). Los objetivos de esta ronda inicial son:

- Determinar el estado del arte sobre la producción y difusión de conocimiento en cuanto al involucramiento empresa – comunidad
- Principales tendencias de pensamiento, y las demandas de conocimiento conceptual y práctico por parte de las empresas que se hayan detectado sobre el tema
- Interés en ser aliados, ya sea en los procesos de producción de conocimiento, en formación o en difusión.

Actividad 4: Preparación de informe con los resultados de la ronda de exploración

Actividad 5: Realizar un taller de discusión sobre los resultados

Actividad 6: Elaborar el Plan para la implementación del Programa

### Fase II:

Actividad 7: Desarrollar contenidos de acuerdo a los temas detectados a través de la información recopilada y el plan elaborado

Actividad 8: Realizar un taller internacional

Actividad 9: Desarrollar productos y servicios para las distintas audiencias del mundo empresarial



En 2015 se realizaron las tres primeras actividades de la fase I del programa, es decir, se constituyó la unidad operativa, se alineó la visión y actividades de las siguientes fases con el equipo operativo y el comité consultivo y se realizó la ronda de entrevistas prevista. Se entrevistaron académicos, consultores, ONG internacionales, CEOs y profesionales de las áreas operativas de las empresas. En total, se realizaron 24 entrevistas (individuales y grupales) en las que participaron 28 personas, en Argentina, Brasil, Costa Rica, Colombia y México (ver anexo).

A continuación se presentan los resultados de la ronda de entrevistas, que corresponde a la actividad 4 de la primera fase. Las opiniones difieren entre los entrevistados, aunque se identifican puntos en común y tendencias.

## 2. Principales resultados



*No existe una única tendencia en la práctica empresarial. Algunas empresas realizan proyectos concretos con las comunidades, mientras que otras han comenzado a incorporar esta cuestión en la estrategia del negocio.*

### 2.1. Evolución y tendencias en la práctica empresarial

En esta sección se presentan los resultados de la ronda de entrevistas, relacionados con las tendencias actuales en la práctica empresarial, su evolución, las diferencias en el tipo de empresa y las motivaciones que han llevado a que éstas realicen cambios para incorporar la dimensión social en sus estrategias de negocio.

#### 2.1.1. ¿Cuáles son las tendencias que se identifican en la práctica empresarial?

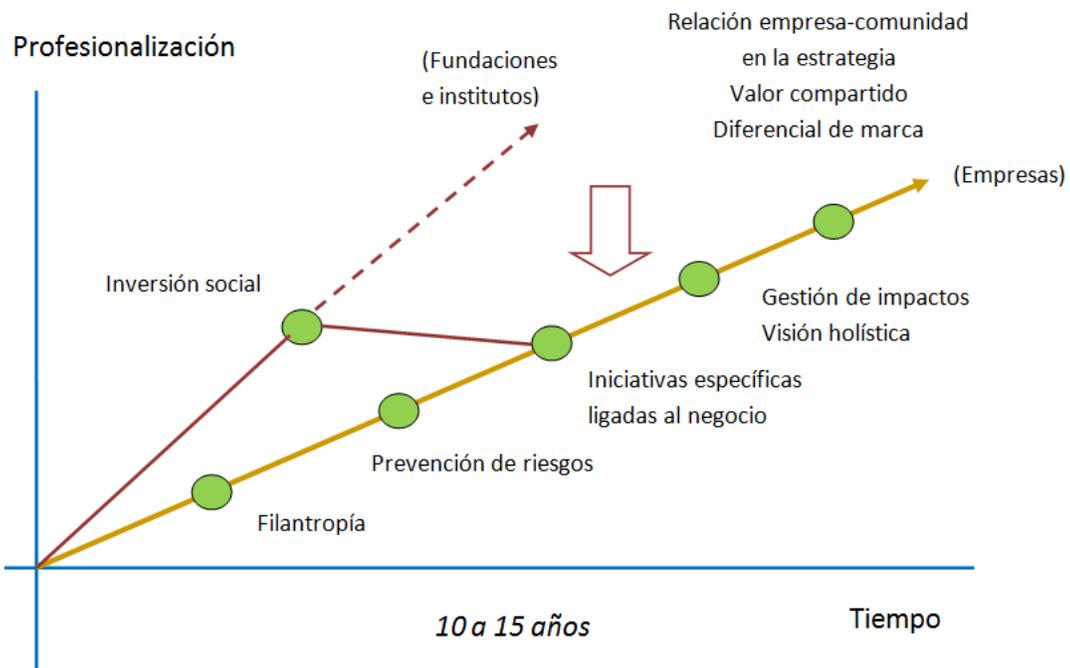
No existe una única tendencia en la práctica empresarial. Algunas empresas realizan proyectos concretos con las comunidades, mientras que otras han comenzado a incorporar esta cuestión en la estrategia del negocio. A continuación se presentan algunos enfoques y tendencias de acuerdo con la visión de los entrevistados.



- **Enfoque filantrópico:** Algunas empresas, especialmente aquellas de origen familiar, han asumido desde su creación un enfoque filantrópico. En algunos casos este sigue siendo predominante, ya que se encuentra arraigado a la cultura propia de algunos países. Otros países y sectores han comenzado a transformar y profesionalizar las acciones filantrópicas.
- **Lo social como tema marginal o desligado del negocio:** Otras empresas mantienen la dimensión social como un ámbito independiente de las otras áreas del negocio, dejando la responsabilidad únicamente en los institutos o fundaciones, sin una articulación entre sí.
- **Enfoque reactivo:** algunos consideran que las empresas, como tendencia general, aún mantienen un enfoque reactivo, en donde buscan ayuda cuando están con problemas con la comunidad, es decir, cuando los problemas están cerca. Son pocos los casos de empresas que tienen una visión de largo plazo.
- **Voluntariado:** Este ha sido un enfoque adoptado por diversas empresas, las cuales han ido involucrando cada vez más a empleados de las distintas áreas del negocio a las actividades con la comunidad.
- **Productos más sostenibles:** Se identifica una tendencia en la práctica empresarial hacia el desarrollo de productos más sostenibles, en los que se reduce el nivel de explotación de recursos naturales, o en los que se asume un compromiso para eliminar el trabajo forzado o el trabajo infantil. Se reconoce que hay también un cambio en los consumidores, los cuales han ido valorando cada vez más este tipo de productos.
- **Inclusión económica:** Esta es tal vez una de las tendencias predominantes en las empresas, y se desarrolla a través de diversas estrategias:
  - **Desarrollo de productos y servicios para la base de la pirámide:** Esta tendencia se observa tanto en empresas que no están ligadas a un territorio específico, como entre las que sí lo están.
  - **Capacitación de mano de obra local:** esta estrategia permite emplear mano de obra del lugar donde opera la unidad del negocio, garantizando la estabilidad y permanencia del mismo. La apuesta educativa permite contar con mano de obra local cada vez más calificada.



- **Desarrollo de proveedores:** algunos han optado por desarrollar una cadena de proveedores en los lugares donde operan, aunque se mantiene este enfoque para cuestiones más marginales dentro de la empresa, no para temas claves, como maquinaria o personal especializado. Esta estrategia puede generar mayor fidelidad, reducir costos de transporte, impactar la huella de carbono y contribuir a tener un impacto positivo en la comunidad.
- **Inclusión laboral de grupos vulnerables:** esta estrategia se realiza a través de proveedores locales, de la inclusión de mano de obra dentro de la empresa o de la creación de una red de distribuidores.
- **Desarrollo de negocios con las comunidades menos favorecidas:** estos se refieren por lo general a emprendimientos, los cuales no necesariamente están ligados a la actividad propia de la empresa.
- **Desarrollo local:** Aunque no aparece como la principal tendencia, algunas empresas han comprendido que la relación con el entorno implica también una relación no solo con las comunidades sino con las autoridades locales en torno a procesos territoriales más amplios y de largo plazo.
- **La sostenibilidad:** Este concepto ha ido permeando la operación de algunas empresas y se han creado áreas o comités de sostenibilidad en los que se busca incluir el impacto económico, social y ambiental, intentando entender la forma como la sostenibilidad de la empresa se relaciona con los impactos que causados en el entorno y la forma como estos son abordados. Las que más han avanzado en este tema han incluido la sostenibilidad como parte de la estrategia del negocio, incluyendo en los sistemas de monitoreo y evaluación, indicadores y metas en esta materia, aplicados a las diferentes áreas. Sin embargo, se reconoce que los impactos toman tiempo, lo que por lo general contrasta con los resultados inmediatos que se exigen en el mundo empresarial.



### 2.1.2. ¿Las tendencias en la práctica empresarial dependen del tipo de empresa?

Para algunos entrevistados, el tipo de empresa (multinacional, nacional) así como el sector al que pertenecen (extractivas, servicios, alimentos) son determinantes para analizar los cambios.

- Aunque no es una tendencia generalizada ni uniforme, algunos entrevistados perciben que las empresas multinacionales están mucho más conectadas con tendencias internacionales, que promueven la incorporación de los criterios sociales y ambientales en la operación del negocio.
- Sin embargo, se identifica también en algunas empresas una desconexión entre lo que hace su sede principal, y lo que hacen las unidades a nivel local. Esto puede ocurrir con multinacionales que tienen directrices a nivel global, las cuales no necesariamente se están aplicando en los territorios donde operan.
- Es importante distinguir la actividad económica desarrollada por las empresas. Las empresas cuya operación está ligada a un territorio (como las extractivas o manufactureras), por sus características, identifican con mayor claridad el vínculo entre la sostenibilidad y competitividad y la forma como se relacionan con su entorno.



### 2.1.3. ¿Qué motiva a las empresas a incorporar la dimensión social en las diferentes áreas del negocio?

Son diversos los motivos por los cuales las empresas comienzan a realizar acciones para que al interior de la misma se incorpore la dimensión social, comprendiendo su vínculo con la sostenibilidad y competitividad. Como factores que motivan esta perspectiva se identifican los siguientes:

- **Filosofía y valores:** Algunas empresas, especialmente aquellas de origen familiar, se han preocupado desde su creación por la comunidad, construyendo valores al interior de la empresa y acciones que se van transformando en el tiempo.
- **Tendencia internacional:** Se reconoce que a nivel internacional las grandes empresas han comenzado a adoptar lineamientos tendientes a incluir la relación con el entorno como parte de la estrategia del negocio. Esto ha permitido que otras comiencen a adoptar esa tendencia. Las multinacionales y las empresas nacionales que están abiertas al mercado internacional son las más propensas a avanzar en esta línea.
- **Moda o marketing:** La preocupación por el tema social al interior de la empresa en ocasiones responde a un tema de moda y marketing, porque otras empresas lo están haciendo. Sin embargo, esto ha llevado a que poco a poco se asuma un compromiso más serio y se comience a ver como parte de la estrategia del negocio.
- **Gestión del riesgo:** Algunas empresas han comenzado a tratar el tema social como un asunto relevante, en la medida en que entienden el riesgo que puede significar para el negocio el hecho de no considerar los aspectos sociales y ambientales. Hay una presión y preocupación por garantizar la licencia para operar. Por otra parte, las ventas de las empresas pueden verse afectadas si no se cumple con los estándares internacionales en materia social y ambiental. Para algunos entrevistados, es claro que hoy no se logra una licencia de instalación o de operación sin el apoyo de la comunidad local, es decir, no hay actividad económica posible sin la comunidad.
- **Legislación:** En algunos países se ha establecido una legislación con mayores exigencias para las empresas en lo relacionado a su impacto en el territorio.
- **Mercado:** los cambios en las empresas en ocasiones responden a nuevas motivaciones y exigencias por parte de los consumidores, que cada vez más



optan por productos más sostenibles, que generen menor impacto ambiental y social. En este sentido, el mercado acaba premiando o castigando a las empresas.

- **Incidencia de actores de la sociedad civil y ONG internacionales:** Algunas ONGs han promovido la discusión sobre el papel de la empresa en el territorio, motivando discusiones más amplias para superar el enfoque asistencial y temporal. En estos sectores y al interior de las comunidades se empieza a hablar de soberanía de recursos naturales, de desarrollo territorial y local. En la sociedad civil hay debates fuertes cuestionando su actuación, ya que muchas llevan años en el territorio, sin que se hayan mejorado las condiciones de vida de la población. Las propias comunidades han comenzado a exigir acciones por parte de la empresa que generen desarrollo en el territorio, dejando a un lado las ayudas de corte asistencial o clientelistas. Inclusive, algunas comunidades prefieren que las empresas no operen en los territorios. Estas tensiones han promovido reflexiones más profundas sobre su papel, y han visibilizado la importancia de incorporar la dimensión social en la estrategia del negocio.

#### 2.1.4. ¿Cuál ha sido la evolución de la tendencia en la práctica empresarial?

- **Relación más simbiótica:** para algunos, al interior de la empresa se veía a la comunidad a partir de relaciones asistencialistas, entendiendo que la empresa daba una serie de recursos a la comunidad, sin recibir nada a cambio. Esta visión ha ido cambiando y se ha ido avanzando hacia una perspectiva más simbiótica entre la empresa y la comunidad, en donde se reconoce la importancia y aportes de esta última.
- **Actividades relacionadas con el foco del negocio:** se ha pasado de una fase en que las actividades de impacto social se centraban en aspectos completamente desligados del negocio, a actividades que se relacionan cada vez más con el foco del mismo, especialmente a través del desarrollo de negocios inclusivos.

**Mayor comprensión de importancia del entorno social:** cada vez hay mayor comprensión por parte de las empresas de la importancia del entorno social para garantizar la sostenibilidad y competitividad del negocio. Se observa mayor comprensión de esta cuestión entre los directivos, e incluso en empresas que anteriormente se percibían como reacias a considerar estas cuestiones. Sin embargo, este es un camino largo, y las empresas en ocasiones no saben qué



hacer para avanzar ni cómo hacerlo.

- **El concepto de sostenibilidad está permeando las empresas:** Al interior de las empresas se empieza a hablar de la sostenibilidad, término del que hace 10 años no se hablaba. Se empieza a percibir como una cuestión importante, aunque aún no se tenga mucha claridad sobre el concepto ni sobre lo que significa en la práctica la sostenibilidad. Este concepto, en algunos casos, ha comenzado a reemplazar el concepto de responsabilidad social, pues la sostenibilidad se percibe como una cuestión relacionada con el negocio, a diferencia de la responsabilidad social, que por lo general se asocia con acciones filantrópicas que son externas al negocio.
- **El lenguaje y el rol están cambiando:** se percibe en algunas empresas la incorporación de un nuevo lenguaje: coordinación, interrelaciones, permiso para operar, comunidad. Otros manifiestan avances en la forma como la empresa se ve en el territorio, reconociéndose como un actor social que genera empleo, crea riqueza, pero que también genera impactos negativos. A través de un análisis de cómo la comunidad ve a la empresa y viceversa, se han podido reconocer estos impactos, tanto directos como indirectos (los cuales en ocasiones no son tan claros para la empresa), así como oportunidades de trabajo articulado.

## 2.2. ¿Cuál puede ser el papel de las fundaciones empresariales e institutos?

Un tema que surgió en algunas entrevistas se relaciona con el papel de las fundaciones empresariales, institutos y áreas de responsabilidad social- sostenibilidad en la incorporación del tema social en la estrategia de la empresa. Estas son algunas de las reflexiones de los entrevistados en este sentido:

- **Distinción entre las acciones de las fundaciones- institutos y las de la empresa:** para algunos entrevistados, la separación entre la labor de los institutos-fundaciones y de las empresas ha creado confusión en las comunidades, porque en ocasiones se dice que todo lo social está en manos de las fundaciones y no tiene que ver con la empresa, como si fueran entidades independientes.
- **Empresas requieren de conocimientos y capacidades desarrolladas por las fundaciones e institutos:** se plantea el desafío de articular mejor la labor de las fundaciones, institutos, áreas de responsabilidad social o de sostenibilidad, con



las diferentes áreas de la empresa. Las fundaciones e institutos tienen una experiencia de trabajo con la comunidad y un know-how que debe permear el negocio, inclusive llevando directrices a los lugares de operación de las empresas, como plantas o minas.

- **Hay experiencias de articulación entre fundaciones- institutos y las empresas:** algunas empresas han avanzado en esta dirección a través de mapeos realizados de forma conjunta entre las fundaciones-institutos, algunas áreas del negocio y la comunidad. Esto ha permitido identificar mejor las necesidades y problemas de la comunidad, mejorar el tipo de inversión que realiza la empresa e identificar oportunidades.
- **El trabajo articulado supone aproximarse:** el trabajo articulado requiere construir un lenguaje común y un entendimiento de las diferencias entre las partes, para construir puntos de diálogo en los que puedan converger.

## 2.3. Demandas de conocimiento y oferta

### 2.3.1. ¿Cuáles son las demandas de conocimiento por parte de las empresas?

- **Lectura del entorno y capacidades para anticiparse al cambio:** una tendencia que se observa es que las empresas recurren a sus fundaciones, institutos, áreas de responsabilidad social, áreas de sostenibilidad o a consultores externos (firmas de consultoría, universidades o consultores independientes) cuando los problemas con la comunidad están cerca, y buscan a través de estas ayudas, resolver problemas urgentes que no fueron abordados con anterioridad a partir de una estrategia clara.
- **Criterios sociales y ambientales en estrategia del negocio:** las empresas también han comenzado a demandar conocimiento para incluir criterios sociales y ambientales en la estrategia del negocio.
- **Medición de impacto y retorno:** se observa una tendencia a requerir cuestiones más instrumentales como reportes o sistemas de indicadores o evaluaciones de impacto y retorno, que permitan dar sustento a las decisiones y se ajusten al lenguaje y lógica empresarial.



Estas demandas por lo general provienen de las áreas de sostenibilidad, aunque se percibe un aumento en el interés por parte de directivos de las empresas. Las áreas de sostenibilidad juegan un papel fundamental para permear y articular los distintos niveles de la empresa, incluyendo a las fundaciones e institutos.

### 2.3.2. ¿Cuáles son las estrategias para trabajar con las empresas?

- **Aproximar el lenguaje:** es importante aproximar y traducir el lenguaje entre el área social, las áreas del negocio y la comunidad. Las distintas áreas en ocasiones tienen dificultades de trabajar entre sí y con la comunidad por manejar lenguajes diferentes. Superar esta barrera permitiría mayor acercamiento con la comunidad y mayor articulación.
- **Educación y capacitación:** fomentar la educación y capacitación de los colaboradores de la empresa en los lugares de operación de la misma. Estas acciones pueden ser virtuales o presenciales.
- **Innovación:** promover procesos innovadores y creativos al interior de la empresa para trabajar con la comunidad e integrar el tema social en las áreas del negocio.
- **Reconocimiento de los impactos generados:** trabajar con las empresas en el reconocimiento de los impactos que generan y en la forma como las acciones del negocio en la comunidad se vinculan con aspectos de la sostenibilidad y competitividad de la misma.
- **Instrumentos para medir y evaluar:** diseñar instrumentos para administrar o medir los impactos en el entorno, con indicadores sociales, ambientales y económicos, así como medir el retorno de la actuación para el negocio.
- **Reportes de sostenibilidad:** producir estos reportes al interior de las empresas, como un medio para facilitar el diálogo y la integración entre las diferentes áreas del negocio, y entre éstas y el área social, las fundaciones o institutos.



### **2.3.3. ¿Cuál es la oferta desarrollada?**

Los académicos entrevistados mencionaron que las universidades a las que están vinculados tienen algunas ofertas enfocadas en temas de sostenibilidad, competitividad y/o responsabilidad social empresarial. También se reciben solicitudes particulares de consultoría, que no necesariamente se enmarcan dentro de un programa de formación específico. A continuación se presenta la oferta identificada:

- Especializaciones y maestrías presenciales, virtuales o semi-presenciales en sostenibilidad, RSE, estudios organizacionales.
- Desarrollo de materiales y guías de trabajo en negocios inclusivos, gestión de riesgos, buenas prácticas de sostenibilidad
- Programas y herramientas diseñados y enfocados a las empresas: Índice de progreso social para determinar impacto y hacer más efectiva inversión social; programa Ecobanking para minimizar riesgos de actividad del sector financiero; indicadores de responsabilidad social.
- Consultorías particulares y específicas de acuerdo a las demandas de las empresas

### **2.3.4. ¿Cuál es el público que participa de las ofertas de formación?**

- Directores de sostenibilidad y de las áreas de responsabilidad social
- Gerentes de planta
- Encargados de las áreas de compras
- Encargados del área ambiental

Algunos trabajan con la empresa en su conjunto, involucrando distintas áreas y niveles jerárquicos, lo que ayuda a generar una reflexión y diálogo interno.



### 2.3.5. ¿Cuáles son las prácticas y casos que podrían servir de referencia?

Los entrevistados mencionaron algunas empresas en las cuales detectan prácticas y casos interesantes que valdría la pena estudiar. En muchas de las entrevistas y en diversos países, Natura aparece como un referente importante en el sector empresarial. Otras empresas destacadas en las entrevistas son Arcor, Votorantim y Cemex. A continuación se presentan los resultados de las empresas agrupadas de acuerdo al país donde fueron mencionadas:

#### Argentina:

- Unilever
- Cemex
- Arcor
- Ledesma
- Banco Galicia
- Telecom
- Petrobras
- IBM
- Coca Cola
- Danone
- Nidera
- Holcim
- Loma Negra
- Adecco
- Manpower

#### Brasil:

- Camargo Correa
- Votorantim
- Alcoa
- Natura
- Bunge
- Banco do Nordeste
- Rio Tinto
- Luksic
- Los Pelambres
- Toms
- Patagonia
- 3M
- Mãe Terra
- Dow
- C&A

#### Colombia:

- Nacional de Chocolates
- Tecnoquímicas
- Wok



### Costa Rica:

- Florida Ice and Farm
- BAC Credomatic
- Walmart
- Banco San José
- Intel
- Empresas B  
(principalmente hoteles)

### Otras organizaciones mencionadas:

- ADEC
- Amazônia Sustentável
- Ashoka
- COBORSE
- DERES
- Ethos
- Norte Sustentable
- VALOS

## 2.4. Principales desafíos

A pesar de los avances que se reconocen en las empresas, las cuales cada vez más están incorporando la dimensión social dentro de la estrategia del negocio, se encuentran desafíos importantes, como los siguientes:

- **Permear la estrategia de la empresa:** es importante lograr un trabajo integral en toda la empresa, que abarque las diferentes áreas del negocio y los diferentes niveles jerárquicos. Se encuentran dificultades tanto en llevar el enfoque de abajo hacia arriba, como en llevarlo de arriba hacia abajo. Es clave involucrar y comprometer en la estrategia a los directivos de las empresas, para de esta forma contar con políticas y directrices, así como con recursos asociados a estas acciones.
- **Identificar el propio camino:** existen diversas formas como cada empresa puede ir avanzando en esta perspectiva, ya que no existe una ruta preestablecida que todas deben seguir. Se puede ir avanzando con proyectos concretos, no necesariamente haciendo cambios drásticos al interior de la misma. El desafío consiste en encontrar su propia ruta para avanzar, ya que no existe una receta aplicable a todas las empresas.
- **Dar mayor relevancia a áreas de responsabilidad social y sostenibilidad:** se percibe la necesidad de integrar y dar un lugar más relevante dentro de las empresas a las áreas de responsabilidad social y de sostenibilidad, pues aún se



perciben como marginales. El incumplimiento de metas en términos ambientales o sociales se da en parte como resultado de esta desconexión, ya que las áreas del negocio están preocupadas por maximizar la rentabilidad de la empresa, dejando de lado aspectos relacionados con la sostenibilidad.

- **Recrear marco conceptual:** se percibe la necesidad de avanzar en el entendimiento de un marco conceptual que permita comprender la relación entre la competitividad y sostenibilidad de la empresa y la forma como se relaciona con el entorno. Adicionalmente, se debe trabajar en el entendimiento, de forma ágil y didáctica, de aquellos conceptos que están siendo incorporados al lenguaje empresarial, como sostenibilidad, ciudadanía corporativa, valor compartido, licencia social.
- **Mayor conciencia del impacto generado:** se hace necesario trabajar para que las empresas sean más conscientes del impacto que generan, tanto directo como indirecto, y de las consecuencias de su actuación en los territorios. Esto significa aprender a hacer lecturas del entorno, conocer las condiciones sociales y ambientales del mismo y aprender a trabajar como un actor más dentro del territorio.
- **Cambiar lógicas y tiempos de la empresa:** comprender la complejidad de asumir el tema social implica cambiar lógicas y tiempos de la empresa. Éstas deben aprender a manejar las expectativas, valorar los resultados intangibles, pensar a largo plazo, Innovar, tener un enfoque más proactivo en lugar de reactivo, planificar mejor, adaptar los sistemas de incentivos y las evaluaciones de desempeño. Mientras el tema no esté incorporado en los sistemas de evaluación de desempeño y remuneración, no habrá suficiente incentivo para hacerlo.

**Entender riesgos para la empresa:** se debe comprender que no se trata de filantropía, sino que se trata de un enfoque fundamental para las empresas. Si no se hace, “va a doler”, en la medida en que la venta de los productos se puede ver afectada, la licencia para operar puede no ser aprobada, o puede faltar mano de obra calificada.

- **Principios y valores:** incorporar principios éticos y promover un cambio de valores en las empresas, lo que significa una transformación profunda al interior de las mismas, en la forma de pensar y de concebir la realidad. Las empresas deben romper con prácticas de corrupción o de coerción/ violencia. El cambio debe ser profundo, no un cambio de imagen.
- **Trabajar en la dimensión ambiental de la sostenibilidad:** se percibe la necesidad de avanzar en la dimensión ambiental de la sostenibilidad, ya que la



forma como la relación con el entorno permea la estructura de la empresa parece estar más enfocada en el impacto social que en el ambiental. Las empresas han avanzado en discusiones de sostenibilidad ambiental al interior de las mismas (por ejemplo, a través del reciclaje o del ahorro de agua), pero falta avanzar en la reflexión sobre el impacto ambiental en el territorio y trabajar para reducirlo, no solo compensar a las comunidades por el daño causado. En el caso de las empresas extractivas, de alimentos y bebidas y de las demás ligadas a un territorio, esta cuestión resulta fundamental.

## 2.5. Recomendaciones sobre mensajes a transmitir a los CEO

Las entrevistas permitieron indagar sobre los mensajes claves que deben ser transmitidos a los CEO para avanzar en la perspectiva planteada. Algunas de las sugerencias fueron:

- Mostrar que la forma como la empresa se relaciona con el entorno ayuda a mitigar riesgos y se convierte en una oportunidad para el negocio
- Usar “embajadores” o pares que le hablen a los CEO de acuerdo a su propia experiencia
- Mostrar, a través de casos de éxito y fracaso, *business case*, de datos empíricos y de la voz de personal de la empresa las distintas estrategias adoptadas y los resultados que se han generado para las empresas
- Recordar que es una cuestión que requiere de persistencia y paciencia, porque los resultados toman tiempo. Es importante comenzar a trabajar en este enfoque a partir de metas concretas y realizables, sin grandes expectativas
- Mostrar que no hacer nada no es una opción
- Mostrar los riesgos en términos de reputación, pérdida de valor, de competitividad
- Mostrar que en ocasiones la inversión social que las empresas están haciendo no está generando una transformación social. Se invierten muchos recursos y las comunidades no están satisfechas.
- Mostrar que no hacer nada no es una opción
- Mostrar los riesgos en términos de reputación, pérdida de valor, de competitividad

## 3. Lo que la Alianza puede hacer



*La alianza entre RedEAmérica, la IAF y la Red EMM representa una oportunidad muy valiosa para trabajar de la mano de las empresas y de las fundaciones e institutos, para avanzar en discusiones más profundas, teniendo como base la experiencia de otras empresas, sus aciertos y fracasos.*

La ronda de entrevistas permitió identificar que la cuestión de sostenibilidad parece ser una tendencia importante en el sector empresarial, y poco a poco se han hecho esfuerzos por incorporar esta dimensión en las distintas áreas del negocio. Para algunos, es una cuestión que debe estar presente en la estrategia del negocio y debe permear toda la estructura. Para otros, es una cuestión que debe ir incorporándose poco a poco en las diferentes áreas del negocio, a través de proyectos puntuales. Otros, por el contrario, ven la sostenibilidad como un área independiente de la empresa.

Para RedEAmérica es satisfactorio ver que algunas empresas que son miembros de la Red han hecho esfuerzos significativos para que el tema social permee las diferentes áreas del negocio y se entienda como un factor central que contribuye a la sostenibilidad del negocio y a su competitividad. Sin embargo, es claro que las empresas tienen diversos caminos para avanzar, y lo importante es, como dijo uno de los entrevistados, que las empresas entiendan que no hacer nada, no es una opción.

Cada vez más hay tendencias y estándares internacionales que promueven cambios en la forma como la empresa se relaciona con la comunidad. Existen también presiones que provienen de las legislaciones nacionales y normas internacionales, y de las propias reflexiones hechas desde la sociedad civil y los organismos de cooperación sobre el impacto que las empresas causan en los territorios.



La alianza entre RedEAmérica, la IAF y la Red EMM representa una oportunidad muy valiosa para trabajar de la mano de las empresas y de las fundaciones e institutos, para avanzar en discusiones más profundas, teniendo como base la experiencia de otras empresas, sus aciertos y fracasos.

A continuación se plantean algunos caminos para avanzar en esta perspectiva:

- Priorizar un tipo de empresa para empezar a trabajar en esta perspectiva. Se recomienda comenzar por aquellas empresas que por sus características, tienen una relación directa con el territorio.
- Ser un canal para el diálogo dentro de la empresa (entre las diferentes áreas del negocio y las fundaciones/institutos), así como entre las distintas empresas.
- Re-crear un marco conceptual sobre la relación entre competitividad y sostenibilidad de las empresas y la forma como se relacionan con el entorno. Esto significa avanzar en el entendimiento de qué significan estos conceptos, cómo están relacionados, por qué es importante este enfoque y para qué sirve.
- Comunicar de forma ágil, sencilla y contundente, a través de videos, infografías, documentos cortos y de un espacio exclusivo dentro del portal de la Red.
- Definir un paso a paso para que las empresas puedan avanzar en esta perspectiva. Esto incluye desarrollar y/o adaptar herramientas para la lectura del entorno, el diálogo y la participación, el impacto y retorno, y la identificación de riesgos y oportunidades.
- Documentar y generar inventarios de casos ejemplares con diferentes niveles de avance, que permitan identificar diversas alternativas sobre cómo las empresas pueden trabajar en esta perspectiva.
- Impulsar la articulación de una red de universidades, académicos y ONG de América Latina interesados en esta temática, para generar mayores reflexiones, intercambios de experiencias y herramientas para las empresas
- Promover, a través del programa de becas de la IAF, investigaciones académicas sobre empresas y comunidad.

# Anexo: Listado de entrevistados



No.	País	Nombre	Cargo	Organización
1	Argentina	Sebastian Bigorito	Director	CEADS (World Business Council)
2		Luis Pagani	Accionista y Presidente	Arcor
3		Claudio Giomi	Director Sostenibilidad	Arcor
4		Nahuel Cáceres	Dir. Planta y operaciones	Arcor
5		Gabriel Berger	Profesor asociado	Universidad de San Andrés
6		Luis Ulla	Director	IARSE
7		Jacqueline Pels	Profesora	Torcuato Di Tela
8	Brasil	Joao Miranda	Presidente	Votorantim Industrial
9		Eymard Rigobello	Director Sostenibilidad	Votorantim Metais
10		Lieven Cooreman	Presidente	Galavni
11		Mario Monzoni	Director	Centro Estudio Sostenibilidad- Fundación Getúlio Vargas
12		Nisia Werneck	Consultora y Profesora	Fundación Dom Cabral
13		Marcelo Alonso	Director de Sostenibilidad	Natura
14		Renata Puchala	Gerente Sostenibilidad	Natura
15		Grasiella Drumond	Gerente de Marketing	LafargeHolcim
16		José Roberto Rodrigues	Vicepresidente de Asuntos legales y corporativos	BRF



17		Joao Teixeira Pires	Director Instituto Ex área sostenibilidad constructora	Camargo Correa
18	<b>Costa Rica</b>	Victor Umaña	Director	Centro de Sostenibilidad-INCAE
19		Andrea Prado	Profesora	INCAE
20	<b>Colombia</b>	Eduardo Wills	Profesor	Facultad Administración Universidad de Los Andes
21		Nathalia Franco	Profesora	Facultad Administración Universidad de Los Andes
22		Diana Trujillo	Profesora	Facultad Administración Universidad de Los Andes
23		Roberto Gutiérrez	Profesor	Facultad Administración Universidad de Los Andes
24		Ezequiel Rengifo	Profesor	Facultad Administración Universidad de Los Andes
25		Alexei Arbona	Profesor	Universidad Javeriana Cali
26		Roberto Solarte	Profesor	Universidad Javeriana
27		Jorge Ramírez	Investigador	CIDAC
28	<b>México</b>	María Luisa Luque	Consultora	