



Los **pies** en la tierra y las **manos** en la comunidad

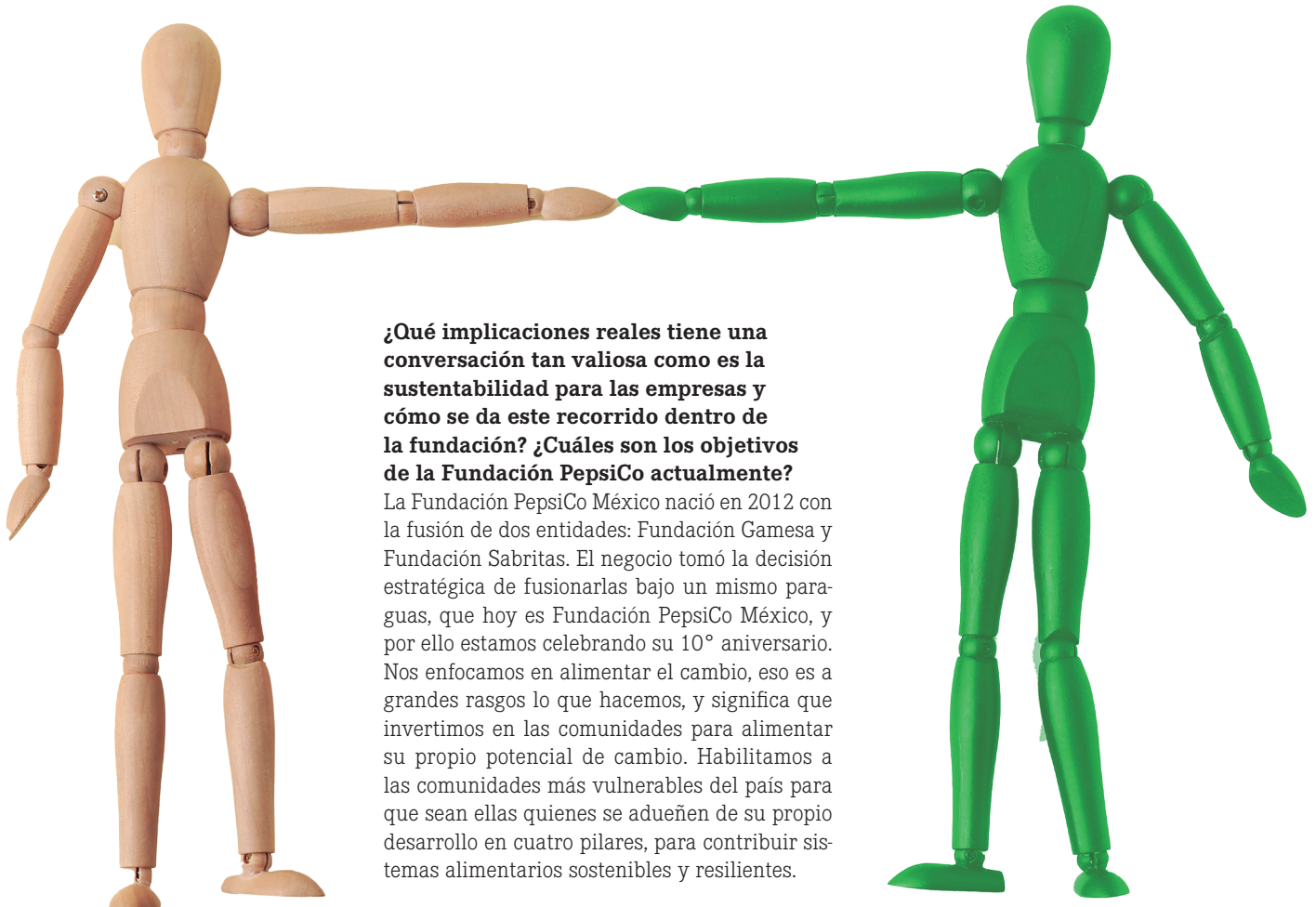
REDACCIÓN ISTMO

Para generar un cambio real en las comunidades en donde operan nuestras empresas es necesario encontrar buenos aliados.

Ana Cristina Dahik Loor, profesora del área de Entorno Político y Social y directora del Centro de Responsabilidad Social de IPADE Business School, entrevistó a Dulce Santana, gerente de Ciudadanía Corporativa y Sustentabilidad de PepsiCo México. La charla se centró en cómo seleccionar y poner en marcha proyectos de verdadero beneficio comunitario, que provoquen el cambio permanente en las sociedades y fomenten su desarrollo económico y social. Seleccionar a buenos aliados, expertos en las comunidades en que inciden, es un paso clave para funcionar con éxito en pro de la sustentabilidad.

1. Agricultura y seguridad alimentaria (el principal eje para la fundación)
2. Conservación y acceso al agua
3. Reciclaje
4. Resiliencia

Llevamos 10 años trabajando en estos cuatro ejes, y a lo largo de este recorrido hemos beneficiado a cerca de 4 millones de personas, con una inversión de 359 millones de pesos. Estas personas están ubicadas en 22 estados del país, a los que hemos tenido alcance gracias a las alianzas que logramos, uno de los componentes



¿Qué implicaciones reales tiene una conversación tan valiosa como es la sustentabilidad para las empresas y cómo se da este recorrido dentro de la fundación? ¿Cuáles son los objetivos de la Fundación PepsiCo actualmente?

La Fundación PepsiCo México nació en 2012 con la fusión de dos entidades: Fundación Gamesa y Fundación Sabritas. El negocio tomó la decisión estratégica de fusionarlas bajo un mismo paraguas, que hoy es Fundación PepsiCo México, y por ello estamos celebrando su 10° aniversario. Nos enfocamos en alimentar el cambio, eso es a grandes rasgos lo que hacemos, y significa que invertimos en las comunidades para alimentar su propio potencial de cambio. Habilitamos a las comunidades más vulnerables del país para que sean ellas quienes se adueñen de su propio desarrollo en cuatro pilares, para contribuir sistemas alimentarios sostenibles y resilientes.



más importantes de nuestro trabajo. Somos una fundación de segundo piso: captamos fondos y los donamos a organizaciones basadas en los territorios en donde queremos incidir. Ellas conocen justamente a las poblaciones más vulnerables; muchas de las personas que trabajan en las organizaciones son de las comunidades y son los ojos y manos en el territorio, pues son quienes implementan estos programas. Así es nuestro modelo de intervención y de inversión social.

¿Cuál es tu visión personal de lo que es sostenible y sustentable dentro de esta industria?

Soy una persona afortunada, porque he tenido la oportunidad de incidir en la visión que tenemos desde PepsiCo, y compagina perfectamente. Mi visión es que sean las comunidades quienes adquieran estas habilidades. Ellas viven las

habilitamos a las comunidades más vulnerables del país para que sean ellas quienes se adueñen de su propio desarrollo a través de sistemas alimentarios sostenibles y resilientes.

situaciones y, llámese seguridad alimentaria, desarrollo agrícola o acceso al agua, son ellas las que tienen la capacidad de volverse sostenibles. No hay fondos ni alianzas suficientes para siempre estar ahí o para estar todo el tiempo entregando recursos, pero si generamos capacidades, y estas habilidades de conexión entre las comunidades para enseñar a otras personas, las intervenciones se vuelven sostenibles. El punto es construir en un lugar y dejar las capacidades instaladas para seguir ayudando a otras comunidades. Las empresas como PepsiCo tenemos esta gran capacidad de generar cambios positivos en nuestras comunidades a través de nuestro negocio, pero también a través de estrategias como la que tenemos en la Fundación PepsiCo México.

La riqueza de tu planteamiento es que partes de lo local, lo comunitario de estas poblaciones que trabaja la fundación. ¿Cómo se consolida en términos reales y prácticos esta agenda? Sabemos que muchas veces la conversación alrededor de la sostenibilidad tiene visiones distintas. Hay quien le da un tinte de conservación, hay quien parte de una cadena global de suministro sostenible. ¿Cómo se construye esta agenda? ¿Cómo conciliar estas visiones? ¿Qué herramientas funcionan para esto?

Ayuda mucho que nuestras visiones partan de una visión sistémica, y es lo que hace PepsiCo a nivel global con una estrategia llamada PepsiCo Positive, que está pensada para transformar toda la cadena de valor que tiene PepsiCo, en particular a nivel fundaciones. Tanto México como global partimos desde el concepto de transformar desde nuestra cancha los sistemas alimentarios, para hacerlos más sostenibles y resilientes, y por eso el enfoque de los cuatro pilares.

Sabemos que en México y el mundo hay muchos problemas y necesidades, pero nos enfocamos en lo que podemos incidir, donde somos buenos, donde está nuestro core. Somos una empresa agroindustrial, primordialmente agrícola. Si nos enfocamos en el campo, en las comunidades agrícolas, ahí es donde podemos incidir a manera sistema en estos cuatro pilares.

De ahí surge el cómo. ¿Cómo promovemos? ¿Cómo ayudamos a que existan alimentos nutritivos en las comunidades? ¿Cómo ayudamos a que tengan acceso al agua y a la seguridad hídrica? ¿Cómo promovemos actividades de reciclaje que también ayuden a generar nuevos ingresos, porque sabemos que la industria de reciclaje es rentable? ¿Cómo las ayudamos también a tener esta capacidad de adaptarse a un nuevo entorno, de mejorar sus ingresos, de acceder al empleo y al autoempleo, que es lo que hacemos con el pilar de resiliencia económica?

Los cuatro pilares forman parte de un sistema más complejo, pero pensamos que en éstos es donde podemos incidir, así como forjar alianzas e ir con los expertos, porque puedo tener una noción básica del sistema, pero no tengo el sentimiento ni la intuición ni el diagnóstico profundo que puede tener una organización de la sociedad civil que está trabajando en un municipio específico, con una zona geográfica en particular.

La fundación está muy vinculada a las primeras etapas de suministro de la empresa, es decir, comunidades agrícolas. ¿Cuál es el alcance de la fundación en el resto de la cadena?

Estamos inmersos en las fases donde

las comunidades son las que viven las situaciones, llámese seguridad alimentaria, desarrollo agrícola o acceso al agua, son ellas las que tienen la capacidad de volverse sostenibles.

estratégicamente más recursos estamos dedicando, que es en la parte agrícola, pero sí estamos en todas partes. Por ejemplo, PepsiCo tiene grandes avenidas de trabajo en su cadena de valor, en la forma que hacemos nuestros productos y llegamos a nuestros consumidores. La fundación con estos proyectos agro, y también donde tenemos mayores operaciones, busca incidir en bancos de alimentos, incluso con otras organizaciones que no necesariamente están vinculadas con nuestra cadena, pero que al final nos ayudan a generar mejores condiciones en las comunidades en las que operamos.

Por otro lado, llegamos al consumidor a través de nuestras marcas, que tienen la voz cantante en cada estrategia, para ayudarlas a involucrar a los consumidores y comunicar las acciones que se están realizando con las comunidades. Por ejemplo tenemos *Quaker Orece*: un programa que implementó la marca Quaker desde hace 10 años, junto con *Un kilo de ayuda*, que desarrolló un alimento especializado, comprobado científicamente, que ayuda a los niños de entre 2 y 5 años a superar condiciones de desnutrición a nivel leve y moderado. Se identifica a través de *Un kilo de ayuda* a los niños con este padecimiento de desnutrición, se les administra este alimento durante un año y se hacen las mediciones pertinentes para monitorear



su desarrollo y efecto. Está comprobado que 8 de cada 10 niños han superado esta condición, y a la fecha tenemos cerca de 8,000 niños que han participado en este programa junto con sus familias, además de que se les da un acompañamiento y una guía de lavado de manos, de nutrición y el plato del buen comer. Todo a través de la marca Quaker.

La fundación tiene un papel de guía y acompañamiento para que estas colaboraciones sean exitosas. La marca anuncia este programa y se invitó a consumidores a dar un donativo en cajas de tiendas de autoservicio.

Uno de los corazones de la fundación es el programa Agrovita, el vínculo con una columna vertebral del desarrollo en México, que es el involucramiento de la mujer en la agricultura. Cada vez que hablo con las personas que tienen la dicha de trabajar en el campo, hablan del cambio radical en el cual la mujer adquiere un rol más estratégico. ¿Qué buenas o malas noticias y lecciones aprendidas se desprenden de este programa tan importante?

Es uno de los programas estrella, uno de los más cercanos a mi corazón, porque lo desarrollamos en equipo. Estoy involucrada desde el principio, y ha sido muy satisfactorio verlo ya implementado, crecer y aprender algunas lecciones. Es un programa que está ayudando a pequeños productores de cacao, plátano y palma en Tabasco, Chiapas y Campeche. Es una zona productora natural de este tipo de cultivos y que actualmente no forma parte de nuestra cadena de valor.

Lo que buscamos es incluir a estos pequeños agricultores. Nuestra meta era llegar a 920 productores, pero ya tenemos más de 1,000 involucrados. Trabajamos con ellos en temas de agricultura regenerativa, para eventualmente buscar vincularlos con la cadena de valor de PepsiCo, o buscar involucrarnos en su cadena, para incluir sus cultivos en productos de PepsiCo. Es la ambición más amplia del programa, y buscamos incluir a más mujeres que tomen decisiones. Las mujeres en la agricultura han existido siempre, pero no necesariamente toman las decisiones, ni son las dueñas de la tierra

con proyectos agro, buscamos incidir en bancos de alimentos, incluso en otras organizaciones que no están vinculadas con nuestra cadena, pero que al final nos ayudan a generar mejores condiciones en las comunidades en las que operamos.



o deciden qué se va a sembrar. Ahí es donde nuestro programa tiene un foco muy especial en género.

Además, buscamos incidir en lo que sucede alrededor de las comunidades, de los cultivos. No es nada más mejorar la producción, estamos trabajando en temas de seguridad alimentaria y acceso al agua.

Trabajamos con 12 comunidades, instalando sistemas de captación de agua de lluvia y huertos comunitarios, en donde se cultivan alimentos y plantas medicinales, que es una práctica ancestral de esta región. La estamos tratando de fomentar para generar manuales de herbolaria, sobre cómo utilizar estas plantas medicinales. La parte de la seguridad hídrica para proveer irrigación a estos sistemas y para mejorar la salud comunitaria. Nuestra meta es que por lo menos 50% de las personas beneficiadas de este programa sean mujeres; en particular en los temas de producción, que al menos 30% sean mujeres y estén involucradas en los procesos de toma de decisiones.

Para PepsiCo, 1,000 productores es algo microscópico... ¿cierto?

No necesariamente. Estos productores están determinados con base en las necesidades que tiene la empresa actualmente de estos cultivos. La ambición es que todos estos productores se llegan a involucrar en nuestra cadena, desde los platanitos que son provenientes del sureste mexicano, o hacer una innovación con alguna de nuestras galletas que contienen cacao. Puede parecer pequeño, pero el impacto que puede generar es muy grande. Empezamos en esta escala, y una de las metas es catalizar el impacto: tratar de obtener más fondos para llegar a más productores en una cadena de valor, incluso más amplia que la de PepsiCo. Estamos abiertos a trabajar en otros cultivos de la zona, siempre y cuando exista una vinculación con el mercado. Estamos trabajando en distintas alianzas para lograr este objetivo, porque es muy importante que se amplíe. También que sea un programa mucho más duradero. Actualmente lo tenemos contemplado para tres años y estamos muy optimistas en que vamos a lograr el objetivo, para ampliar su alcance en tiempo y número de personas.

Si es buena idea de negocios, ¿por qué otras empresas se deberían sumar?

Es una buena idea de negocios tratar de mejorar las comunidades que están alrededor de tu operación. En el caso particular de Agrovita, hace sentido en temas de negocio: hicimos los números, evitar la importación de ciertos cultivos para utilizar insumos que están en México y además hacerlo de una manera sustentable y detonando el desarrollo de una zona tan importante y que tiene tanta necesidad como es el Sureste de México, sin duda es relevante para nosotros. Sobre todo está el valor ambiental. No es lo mismo traer una mezcla de cacao de México que de África. No tiene el mismo impacto en efectos de gases invernadero, transporte, etcétera. En términos de negocio, por supuesto que hace todo el sentido y también para la fundación, impulsar el cambio es importante, y está alineado a los cuatro pilares para transformar los sistemas alimentarios de una manera más sustentable.

La semana pasada estuve en Villahermosa, hablando con productores de palma, y uno de los desafíos es lo difícil que es permear una cultura de ganar-ganar, de hacer las cosas con un lente de sostenibilidad, cuando hay partes del sistema que todavía no se la creen, que todavía van a comprar cultivos que siguen produciéndose bajo prácticas no necesariamente amigables. Desde lo que ha hecho PepsiCo y la fundación, ¿qué consejos puedes compartir para quienes hoy no están convencidos de sumarse a la conversación? ¿Cómo los convencerías de que sí vale la pena?

Algo que hace PepsiCo a nivel global es que tenemos lineamientos acerca de los productos que va a comprar la empresa. No vamos a comprar productos que no cumplan con ciertas certificaciones o lineamientos de producción sustentable. Tener reglas claras, implementarlas e impulsarlas por supuesto, además de la vinculación con organizaciones expertas. En el caso de Agrovita, estamos trabajando de la mano de Proforest, una organización que tiene programas en distintas partes del mundo y de

México. Ellos están muy enfocados en agricultura regenerativa, tienen los pies en la tierra, las manos en la comunidad y conocen muy bien a los agricultores, y a otras organizaciones que trabajan con estos ellos. Es un trabajo en equipo. Los expertos nos van a decir justamente dónde tenemos retos. Es un tema de capacitación y visitar los sitios, ver el impacto de los programas con tus propios ojos si es posible, porque ayuda y suma a este factor de convencimiento acerca de hacer las cosas de manera sustentable.

Entender que el futuro de las comunidades está vinculado al futuro de nuestros negocios y verlo de forma sistémica es fundamental para empezar a trabajar. A nosotros nos han ayudado las alianzas con organizaciones expertas.

Si pudieras compartir lecciones a la comunidad empresarial, ¿cuáles serían?

En estos 10 años hemos aprendido mucho de nuestros aliados. No me voy a cansar de decir lo importante que es tener buenos aliados en los territorios en donde queremos incidir. Los proyectos de largo plazo tienen un impacto más duradero, las intervenciones de un año claro que sirven y ayudan, pero cuando tenemos una visión un poquito más allá, de tres años mínimo, vamos a tener resultados más duraderos y profundos y cambios de comportamiento en las comunidades para la apropiación de su desarrollo. Por ello, a raíz de nuestro 10° aniversario anunciamos una nueva inversión con Nacional Monte de Piedad de 10 millones de pesos, para apoyar a organizaciones de seguridad alimentaria, acceso al agua y resiliencia económica a lo largo de tres años. </>

las mujeres en la agricultura han existido siempre, pero no necesariamente toman las decisiones, ni son las dueñas de la tierra o deciden qué se va a sembrar.

