



DOCUMENTOS CORTOS



# Empresas Polar

## Compromiso social y desarrollo sustentable



Empresa  ComUnidad

# Empresas Polar

## Compromiso social y desarrollo sustentable<sup>1</sup>



### Resumen

Empresas Polar es una organización industrial venezolana del sector de alimentos y bebidas con más de 75 años, 28 mil empleados y 200 mil clientes para sus tres negocios: Cervecería Polar, Alimentos Polar y Pepsi-Cola Venezuela.

Su modelo conceptual y de gestión de Compromiso Social y Desarrollo Sustentable se centra en el equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental. Para llegar al modelo Empresas Polar y Fundación Empresas Polar emprendieron entre 2005 y 2009 un proceso de integración y reformulación de sus tareas que hizo del compromiso con el entorno y el desarrollo local pilares fundamentales de la estrategia corporativa, de las metas de sus tres negocios y de la fundación.



### Empresas Polar

Empresas Polar es una organización industrial venezolana de origen familiar con más de 75 años de historia y con liderazgo en el mercado a través de un portafolio diversificado de productos del sector de alimentos y bebidas.

Es una corporación constituida por tres negocios: Cervecería Polar, Alimentos Polar y Pepsi-Cola Venezuela. En ese país tiene 30 plantas productoras y un sistema comercial que distribuye sus productos a través de 171 oficinas, centros de suministros, agencias y sucursales a más de 200 mil clientes. Sus productos líderes también se fabrican y comercializan en Colombia y Estados Unidos; y participa en una alianza comercial en México. Sus operaciones internas y externas están sustentadas en sus Esenciales de Identidad Cultural y un Código de Ética que recoge los valores y principios de la de la organización y le dan un carácter propio a sus prácticas empresariales.

En el ejercicio económico 2015 la organización:

- Generó 28.652 empleos directos y 504.293 fuentes de trabajo indirectas.
- US\$ 168.090.000 en contribuciones fiscales por efectos de impuestos nacionales y municipales.

<sup>1</sup> Valor en US\$ calculado al cambio oficial de la República Bolivariana de Venezuela para la fecha. Este marcador oficial tiende a subvaluar el dólar y sobrevaluar el Bolívar.



- Contribución al PIB no petrolero de Venezuela de aproximadamente 3 %.
- 1.624 millones de kilogramos de alimentos y 2.879 millones de litros de bebidas colocados en el mercado.
- US\$ 39.520.000<sup>2</sup> en inversiones.

## Modelo de negocios

Empresas Polar asume un modelo empresarial basado en una visión de largo plazo, reinversión continua, fortalecimiento de la cadena de valor y de desarrollo de competencias claves.

Una estrategia empresarial centrada en favorecer lo Hecho en Venezuela, privilegiando un modelo de desarrollo que equilibra el logro económico con lo social y ambiental.

Empresas Polar asume la responsabilidad con los valores y principios heredados de sus fundadores. Cree en la importancia de estimular la producción nacional, en el desarrollo de su fuerza de trabajo, en la generación de empleo y en el crecimiento tecnológico.

## Compromiso social y sustentabilidad integrados a los negocios

En Empresas Polar se integra el compromiso social a lo largo de los negocios y las distintas áreas de la organización, alineándolos a sus objetivos, estrategias, políticas y procesos. Hoy en día, ese compromiso, con el que nació Empresas Polar en 1941, impulsa la visión única de desarrollo sustentable, la cual mantiene la empresa abierta al diálogo para lograr formas productivas que equilibren lo económico, social y ambiental de sus acciones.

Empresas Polar quiere ser una empresa eficiente y transparente, que cumple con sus obligaciones, pero que considera también importante participar en esos otros espacios de la vida social del país, que se reflejan en el apoyo a la educación, al deporte, a la salud, a la investigación agrícola y a la protección del ambiente para que todos vivamos mejor. Por eso se habla de Compromiso Social y no de Responsabilidad Social Empresarial.

El modelo conceptual y de gestión de Compromiso Social y Desarrollo Sustentable se centra en el equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental y se focaliza en los siguientes temas prioritarios para la empresa:

- Gente Polar
- Gestión Ambiental Responsable
- Compromiso con los Consumidores
- Desarrollo de la Cadena de Valor
- Fortalecimiento de la sociedad y las comunidades
- En adelante se tratarán únicamente del tema **Fortalecimiento de la sociedad y las comunidades**.

---

<sup>2</sup> Valor en US\$ calculado al cambio oficial de la República Bolivariana de Venezuela para la fecha. Este marcador oficial tiende a subvalorar el dólar y sobrevalorar el Bolívar.



## Niveles de compromiso social en Empresas Polar



### Compromiso social con las comunidades

La inversión social está dirigida al desarrollo de programas que contribuyan a la calidad de vida de las personas, de las comunidades y del país.

El modelo de gestión de Empresas Polar en las comunidades fortalece las capacidades de líderes comunitarios, emprendedores sociales y organizaciones de base para impulsar el desarrollo local. Es un enfoque que pretende garantizar la participación de las comunidades en múltiples direcciones: en la concepción y diseño de sus proyectos, en la discusión pública de los asuntos que afectan a sus localidades, en la articulación de los esfuerzos con distintos sectores públicos y privados, en la capacidad de influenciar y crear vínculos de cooperación en los diferentes actores de la vida social.

La idea es propiciar la adquisición de habilidades, conocimientos, herramientas e información en las comunidades de manera que puedan decidir sobre su propio destino y ser protagonistas de su progreso al proponer alternativas y aportar soluciones a los problemas que afectan sus vidas. La empresa cree firmemente que esta es la vía que asegura resultados sostenibles y transformaciones positivas en función de fortalecer el tejido social y la búsqueda del bienestar de las comunidades atendidas en los seis territorios geográficos de Empresas Polar.

### Gestión del entorno

El compromiso con el entorno y el desarrollo local es un pilar fundamental de la estrategia corporativa y de las metas de los tres negocios. Cada planta o agencia comercial de Cervecería Polar, Alimentos Polar Comercial y Pepsi-Cola Venezuela diseña anualmente planes de acompañamiento y atención a las comunidades vecinas que apuntan a desarrollar capacidades y habilidades para que puedan progresar y ser cada vez más autosuficientes.

Estos planes se llevan a cabo a través de estructuras descentralizadas desde cada negocio con la asesoría de instituciones especializadas. Para determinar las estrategias de intervención, se realizan estudios y diagnósticos en las comunidades que permiten conocer y priorizar las necesidades de cada localidad para luego trabajar de manera articulada.



Se integran en este proceso la experiencia, conocimientos y competencias propias de los distintos negocios, unidades corporativas e instituciones especializadas de Empresas Polar en los temas sociales: Fundación Empresas Polar (FEP), Centro de Atención Nutricional Infantil Antimano (CANIA), Fundación DANAC y Centro de Desarrollo Deportivo Empresas Polar (CDDEP); así como diversos recursos financieros destinados a la inversión social. Esta concepción integral de participación se articula a través de los Comités de Entorno Local.



Los Comités de Entorno Local son instancias de coordinación entre diferentes áreas de la organización garantes de la inversión social que hace la empresa, buscando ser más eficientes en la atención y acompañamiento a las comunidades, así como establecer vínculos con todos los actores relevantes del entorno. Están integrados por líderes de Empresas Polar que comparten las realidades propias de cada localidad, están sensibilizados con las problemáticas locales, poseen información estratégica y potestad para tomar decisiones.

Desde estos comités se coordinan, atienden y anticipan las posibles afectaciones del entorno que deben ser estimadas en los planes anuales de los negocios.



## El proceso

### Las motivaciones

Desde la década de 1990, la empresa inicia un proceso de conformación estratégica, profesionalización e integración de las funciones corporativas, optimización y eficiencia de procesos y resultados internos, y se propone contar con un mejor aprovechamiento de los recursos para ser más competitivos. Esta transformación se orientó a consolidar una nueva estructura organizacional y una evolución cultural que le permitió a Empresas Polar lograr mayor comunicación entre sus negocios, sinergia y capacidad de responder a las exigencias de las nuevas realidades.

El centro de esta estrategia durante el periodo 2005-2010, estaba concentrado, entre otras cosas, en concebir la definición del “negocio” y de “éxito”. De este trabajo surgen dos temas fundamentales para la organización: sinergia e imagen y reputación.

Esta estrategia en un principio estuvo dirigida a lo productivo y económico, luego trasciende a lo social, desde una mirada puesta en la sustentabilidad. Fundación Empresas Polar (FEP), creada en 1977 con el objetivo de “contribuir al desarrollo social del país en las áreas de educación, cultura, salud y recreación; propiciar el desarrollo tecnológico en las áreas de agricultura, industria y uso racional del ambiente; apoyar y promover instituciones que tengan por finalidad principal realizar actos de beneficio o protección social” seguía siendo considerada como el brazo social de la empresa.

Para finales de la década de los 90, Fundación Empresas Polar tenía su propia agenda social. Los hechos, contexto y necesidades del país, tales como la creciente pobreza de los venezolanos, indicadores sociales en franco deterioro, el cambio de dirección política y en las políticas públicas y el cambio de la relación Estado - sector privado entre otros factores, motivaron cambios internos para continuar su operación y tener mayor impacto en la sociedad.

Era necesaria una revisión profunda del verdadero impacto de la empresa y su inversión social en la sociedad, lo que implicaba concentrar la acción y definir focos, comunicar, posicionar, y mostrar al colectivo lo que la empresa realmente hace. La empresa se planteó construir procesos que permitieran un cambio en la sociedad: focalizar la inversión para el mejoramiento y fortalecimiento de las instituciones de la sociedad y la consolidación del tejido social (alianzas).

Es así como se inicia un proceso de redefinición, alineación e integración de la estrategia de Compromiso Social y Sustentabilidad de Empresas Polar, lo que conlleva con el transcurrir de los años a incorporar el desarrollo sostenible de las comunidades y territorios en el modelo de negocios.

### Cómo evolucionó el proceso

Los cambios más importantes se dieron entre el 2005 y 2012. El proceso se inició con la alineación e integración de la estrategia de Compromiso Social y Sustentabilidad de Empresas Polar, en primer lugar, con su Fundación y luego con las unidades de negocio y los otros centros especializados: (CANIA, DANAC y el CDDEP). Esto implicó una revisión y construcción de la estrategia de Compromiso Social, luego de 60 años de haber sido creada la empresa, para adaptarse a las nuevas realidades nacionales y locales y las tendencias internacionales de la Responsabilidad Social Empresarial. Igualmente, se llevó a cabo una integración de los conocimientos y saberes de lo social, lo sustentable, lo empresarial, del posicionamiento y reputación, y la implementación de procesos de impacto y medición en los negocios, así como la incorporación del desarrollo sostenible de las comunidades y territorios en el modelo de negocios.



### **Fase 1: Proceso de sinergia y acercamiento de la empresa a la fundación (2004-2006):**

- Los primeros años encontraron a Empresas Polar ante un nuevo escenario político, económico y social que la obligaba a revisar su estrategia para los años siguientes. Para asumir estos nuevos desafíos, en 2005 convino con la firma Inspirit Inc., la concepción del desarrollo estratégico de sus tres negocios medulares, y por primera vez de manera conjunta, para la corporación y su fundación.
- Simultáneamente la empresa diseña su estrategia 2005-2010 e invita a la fundación a hacer también su estrategia.
- Se crea un Comité de Integración y se definen también los tres focos de la fundación: Desarrollo Comunitario, Educación y Salud.
- Se contrata a una consultora, Mckinsey (2006) para estructurar los focos y analizar y depurar los programas y proyectos en función de alcance e impacto. Se planteó una nueva estructura para fundación basada en los nuevos focos y en el acompañamiento territorial. La empresa solicitó a la fundación atender a las comunidades cercanas a la organización y apoyar al negocio.
- Para asegurar la alineación con la empresa, el análisis de cada una de las iniciativas debía considerar algunos aspectos que apoyaran el negocio: a) Impacto en marca: se refería a los potenciales atributos de la marca Empresas Polar por su fundación, b) Oportunidades de colaboración con la corporación: la idea era revisar las necesidades del negocio con respecto a su relación con la fundación, c) Capacidades distintivas de Empresas Polar para impulsar resultados: se trataba de apalancar habilidades de la empresa que pudieran ayudar a las iniciativas de la fundación a obtener resultados particulares (presencia nacional, capacidad de distribución, masa crítica de empleados, producción de alimentos de primera necesidad).
- Se cambió de nombre: de Fundación Polar a Fundación Empresas Polar pues se realizaron estudios de opinión pública y percepción de la empresa y la fundación y se estableció que la empresa no capitalizaba lo que hacía la fundación.
- Se llevó a cabo un proceso de reestructuración de la fundación tanto a nivel de proyectos como de su personal.

### **Fase 2: Desarrollo del rol asesor de Fundación Empresas Polar en los temas de compromiso social**

- En 2006 Fundación Empresas Polar - FEP, comenzó a formar parte del Comité de Negocios de la empresa.
- Se formaron dos cohortes con personal estratégico y operativo de distintas áreas claves de la empresa, sus tres negocios y de la fundación en un diplomado interno de Responsabilidad Social Empresarial.
- Desde la fundación se inició un proceso de levantamiento de las mejores prácticas de RSE de la empresa (2008-2009).
- Se realizaron diagnósticos socioeconómicos en todas las comunidades vecinas de las plantas para saber cuáles eran sus necesidades (2008-2009) que permitieran estructurar planes de trabajo conjunto, estableciendo qué trabajo realizaba la planta y cual la fundación.
- El presidente Ejecutivo de Empresas Polar formalizó ante la empresa el papel de la Fundación como asesora en los temas sociales y en sus áreas de influencia.
- Se realizaron cambios en la junta directiva de FEP quedando conformada en un 70 % por directivos de la empresa y 30 % por miembros de la anterior junta directiva de la fundación. Anteriormente la junta estaba conformada por directores de renombre en el país, influenciadores, y de las academias.





- FEP recibió una creciente demanda de asesoramiento y ejecución en temas de riesgo, conexión con las comunidades y uso eficiente de los recursos destinados a inversión social. Nuevos actores internos de la empresa se incorporaron a la gestión de lo social y fue preciso articular y generar consensos en estrategia, procesos y resultados.
- FEP diseñó, en conjunto con equipos de la empresa, el documento “Lineamientos de inversión social de Empresas Polar” para las plantas y áreas comerciales. Se planteó la construcción de un plan de inversión social por localidad y proyectos de inversión social por negocio que contemplaban las iniciativas orientadas a atender los impactos de las operaciones y potenciar el alcance e impacto de los programas de FEP.

### Fase 3: Procesos de integración de lo social en las unidades de negocio de Empresas Polar

- En este proceso no fue solamente Fundación Empresas Polar el ente que se adaptó y fue transformándose sino también la empresa.
- Para Empresas Polar comenzó a tener un significado diferente su actuación económica, al incorporar el concepto de *Licencia social para operar*. Se pone en práctica aquello de: “una empresa es sana si está en un entorno sano”.
- El entorno comenzó a ser relevante y a incorporarse con un mayor peso dentro de las decisiones estratégicas y operativas de la empresa alrededor del concepto *Gestión del entorno*.
- En el país las dinámicas sociales también cambiaron: se comenzaron a constituir los consejos comunales, y las comunas; en las escuelas comenzaron a constituirse los consejos educativos. Se iniciaron constantes y crecientes cambios en el entorno de la empresa: deterioro de los servicios públicos, desempleo, desabastecimiento de algunos rubros, deterioro de la salud pública, incremento de demandas de las comunidades donde opera, control cambiario y acceso restrictivo a divisas, mayor conflictividad social, presión regulatoria y riesgo de expropiación.
- Se creó dentro de cada uno de los negocios la figura de Gerencia de Ciudadanía y Manejo del Entorno, para atender desde la operación (plantas y agencias) los aspectos de gestión del entorno
- Y surgió la necesidad de crear un programa de voluntariado. Como parte de su rol asesor, la fundación diseñó el programa de voluntariado de Empresas Polar, lo puso en funcionamiento y luego lo entregó a la empresa. Se crearon 160 Comités Locales de Voluntariado en las distintas localidades de la empresa, modelo de atención que tiene como misión la planificación e implementación del portafolio de actividades y garantizar su despliegue de forma homogénea en todas las comunidades donde opera la empresa.
- Igual y paralelamente se da un proceso de revisión y refrescamiento de los valores y principios de identidad cultural de Empresas Polar, que permean dentro de la organización en competencias concretas que impactan en la evaluación de desempeño del trabajador. Se revisa y actualiza el Código de Ética. Y se hace más evidente y claro el entendimiento interno de lo que significa una empresa comprometida socialmente y el norte inspirador de que cada trabajador incorpore esos valores de “Ciudadanía Polar” dentro y fuera de la empresa.

### Fase 4: Compromiso Social y Desarrollo Local Sustentable

- Empresas Polar, para lograr esta ejecución no delegable, cuenta con el asesoramiento de más de 300 profesionales dedicados exclusivamente al área social, desempeñándose en sus centros especializados para el ámbito social, estos son: Fundación Empresas Polar, Centro de Atención Nutricional Infantil Antímamo - CANIA, el Centro de Desarrollo Deportivo de Empresas Polar y Fundación Danac.
- Desde que se creó el cargo de Ciudadanía y Manejo del Entorno del negocio había un pilar en la estrategia del negocio de Comunidades y Autoridades. Hoy en día ese pilar es más amplio, va más allá de las comunidades. En todos los pilares de los tres negocios se incorporaron los temas de consumo responsable y de ambiente que se venían trabajando pero no estaban integrados dentro de la estrategia del mismo pilar. Se trata del Pilar de Sostenibilidad (desde 2008-2009).



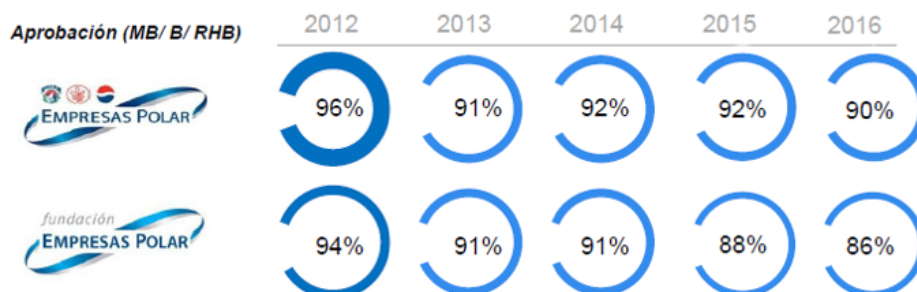
- Desde la empresa se hace una medición cada dos años de cómo están evaluando las comunidades a todas las instalaciones fabriles de los tres negocios. Se evalúan diferentes aspectos de opinión acerca de la empresa como buenos vecinos, como actores de desarrollo sustentable, como colaboración con las comunidades, etc.

Siempre hay una relación importante entre FEP y los líderes comunitarios, los consejos comunales. *“FEP son nuestros primeros oídos en la comunidad y hay una política formal de relacionamiento con esos líderes comunitarios (...) y luego los líderes de la empresa comienzan a vincularse con estos líderes comunitarios con la guía de FEP”.*

- Como parte del rol asesor de la Fundación en temas de responsabilidad social con la empresa, se establece un acompañamiento a distintas unidades de los tres negocios y en el ámbito corporativo para la construcción de un proceso de gestión y de comunicación de sustentabilidad a través del reporte Compromiso social y sustentabilidad de la empresa y el desarrollo de una metodología propia basada en la norma ISO 26000, el GRI e indicadores propios.

## Los resultados

- Hacia el interior: trabajadores más conscientes de incorporar el compromiso social como parte de su trabajo, orientados a la excelencia, a hacer lo correcto, con alegría y pasión por el bien.
- Gerentes de planta formados académicamente en Responsabilidad Social Empresarial.
- Retornos para la empresa: Reputación e imagen de la empresa.



- Mediciones de resultado en profundidad y alcance de la inversión social en comunidades y programas institucionales, alianzas consolidadas, líderes sociales formados, organizaciones de base fortalecidas.

Dinámicas generadas:

- **Económicas:** emprendedores consolidados que han generado microeconomías en los territorios, incluso algunos se han constituido como proveedores de la empresa, incluyendo a Fundación.
- **Ambientales:** organizaciones comunitarias que contribuyen a los procesos de reciclaje, formación ambiental y campañas educativas para el mejor aprovechamiento y cuidado de los recursos.
- **Sociales:** generación de redes de comunicación y de redes virtuales que constituyen espacios de intercambio, aprendizaje de buenas prácticas y fomentan el trabajo en equipo. Organizaciones comunitarias y gubernamentales con una gestión orientada al resultado, la excelencia y la transparencia. Instituciones educativas y de salud fortalecidas como centros de referencia de la comunidad.

Todo lo cual conduce a un proceso de desarrollo de comunidades sostenibles.



## Los actores involucrados

Empresas Polar:

- Junta Directiva
- Comité de Negocios
- Dirección General de Cervecería Polar
- Dirección General de Alimentos Polar
- Dirección General de Pepsi-Cola de Venezuela
- Dirección de Gestión de Gente
- Dirección de Comunicaciones
- Dirección Legal
- Dirección de Finanzas
- Dirección Corporativa de Asuntos Públicos
- Gerencias Corporativa de Ciudadanía de los negocios
- Gerentes de Plantas de los tres negocios
- Coordinación de Voluntariado
- Gerencia de Talento y Cultura

Fundación Empresas Polar:

- Junta Directiva
- Comité Gerencial: Gerente General, Gerente de Desarrollo Comunitario, Gerente de Formulación y Evaluación, Gerente de Programas Institucionales, Gerente de Administración
- Equipos de coordinadores y promotores de Desarrollo Comunitario

## Lecciones y aprendizajes

### 1. Dilemas y desafíos en el proceso de cambio

Desafíos

- Mantener la profesionalización y actualización del personal operativo en las tendencias de la RSE.
- Mantener en la estrategia un equilibrio adecuado entre las victorias tempranas y respuestas inmediatas con los resultados a largo plazo.
- Articular y fortalecer la corresponsabilidad entre los diferentes actores del desarrollo local, en un contexto en el cual se promueve la subsidiaridad y el asistencialismo.
- Concertar sistemas de gestión, intereses y tipos de recursos entre diferentes actores.

Desafíos para los trabajadores encargados de las operaciones de manufactura y distribución en relación con el entorno:

- Mantener la excelencia operacional con compromiso social.
- Incrementar alcance e impacto de la gestión social.
- Lograr conexión emocional y preferencia de las marcas de productos y de las marcas corporativas (EP, FEP).
- Anticiparse y adaptarse al entorno.



- Mantenerse como un actor local con liderazgo e influencia.
- Adelantarse y responder con visión estratégica y conciencia del entorno al sistema regulatorio.
- Consolidar la ciudadanía corporativa con las actuaciones de los trabajadores.

## 2. Apoyos institucionales requeridos

- En lo externo: apoyo de consultores (McKinsey, InSpirit, Pizzolante Estrategia + Comunicación, Datanálisis).
- En lo interno: las distintas unidades de los tres negocios y áreas funcionales de apoyo

## 3. Transformaciones institucionales y culturales en la empresa

- Proceso de maduración, como todos los procesos sociales y de cambio cultural. Tomar y aceptar.
- En los equipos de la fundación inicialmente (2005-2008) el cambio fue difícil por la filosofía de vida (inquietud social y necesidad de vida de atender temas sociales desde el punto de vista filantrópico y desde la academia) y formación del personal de la fundación a todos los niveles.
- Proceso de ensayo y error; no había mucha doctrina sino sentido común.
- Consolidación de la Ciudadanía Polar: Reforzamiento de los principios y valores de la empresa, y despliegue de un nuevo código de ética en todos los niveles de la organización.
- Cobra fuerza la estrategia de Compromiso Social y Sustentabilidad a través de la incorporación de un pilar estratégico en cada uno de los negocios.

## 4. Oportunidades que genera el proceso para la competitividad y sostenibilidad de la empresa a corto, mediano y largo plazo

- Complementariedad entre la gestión de la fundación y de la empresa, dando paso a una unión. Comienzan a trabajar de la mano sin necesariamente tener una persona o área el control de la estrategia de compromiso social y sustentabilidad de la empresa.
- Confianza en el proceso de concentración de responsabilidades y al mismo tiempo de descentralización de procesos internos. Compartir procesos entre distintos equipos internos de la empresa.

## 5. Otras lecciones

La empresa es un habilitador del desarrollo, por lo tanto, directivos y trabajadores deben manejar los conceptos del desarrollo local para integrar adecuadamente sus acciones en la estrategia de Desarrollo Local Sustentable.

Cuando la empresa trabaja en función del desarrollo de su área de influencia, es fundamental la sostenibilidad y la coherencia de las acciones de cara a la comunidad, lo que a su vez contribuye con la reputación e imagen de la empresa como “el mejor de los vecinos”.

La transparencia en la rendición de cuentas, la constancia y la perseverancia permiten generar confianza y credibilidad en los diferentes grupos de interés.

## Contacto

**Alicia Pimentel**

*Gerente General de Fundación Empresas Polar*

[alicia.pimentel@fundacionempresaspolarg.org](mailto:alicia.pimentel@fundacionempresaspolarg.org)