

Evolución de la Dimensión Social de Florida Ice & Farm Co. en la implementación de su primer empresa social

Ing. Marco Antonio Valverde Lara

ingmarcoval@gmail.com¹

Escuela de Ingeniería en Mantenimiento Industrial, Instituto Tecnológico de Costa Rica, (ITCR), Costa Rica

Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (Ulacit), Costa Rica

San José Costa Rica, 1ro de diciembre del 2013

Resumen

Florida Ice & Farm Co., es una empresa líder en el sector de bebidas en Costa Rica y que busca expandir sus operaciones en Centro América, Estados Unidos y otros países alrededor del mundo. Desde el 2008, había establecido dentro de sus objetivos estratégicos, lograr ser una empresa muy rentable, minimizando su huella en el ambiente y con un enfoque en beneficio de la sociedad.

Florida Bebidas hace suya la afirmación de Stephan Schmidheiny: “*No puede haber empresas exitosas a largo plazo en sociedades fracasadas*”. Y trata de implementar acciones que beneficien a la sociedad minimizando el impacto en el medio ambiente.

Con el tema del Emprendedurismo Social, esta empresa también busca ser pionera y, gracias a ello, lanza al mercado la empresa social Florida Yunus, la cual es objeto de estudio en este documento.

Palabras clave: Emprendedurismo, social, Yunus, Florida, sostenibilidad

¹ Optando por la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones

Abstract

Florida Ice & Farm Co, is a leader company in the beverage industry in Costa Rica and is looking forward to expand its operations in Central America, United States and some other countries around the world. Since 2008, this company established some strategic objectives; to be a very good profitable business, minimizing its footprint on the environment and a focus to benefit the society where it operates.

Florida endorses the statement of Stephan Schmidheiny: "There can't be long term successful businesses in failed societies". It is always trying to implement actions that benefit society while minimizing the impact on the environment.

With the Social Entrepreneurship concept, the company also aims to be a pioneer and as a result it releases Florida Yunus Social business which is studied in this paper.

Keywords: Entrepreneurship, Social, Yunus, Florida, sustainability

Introducción

Mi experiencia laboral es de 12 años como ingeniero, de los cuales he trabajado como gerente de Mantenimiento Industrial durante 6 años. La trayectoria se ha realizado en una de las empresas más grandes y sólidas de Costa Rica. El enfoque ha sido desarrollar su dimensión económica y por la clase de trabajo, la mente siempre está totalmente enfocada en ser productivos en el negocio y lograr alcanzar objetivos relacionados con la rentabilidad de la empresa.

La experiencia vivida en el estudio del tema de emprendedurismo social, permite hacer un alto en el camino y reflexionar. El gran valor adquirido es cambiar la mentalidad en la cual se hace conciencia en un tema que, usualmente, manejan los involucrados del área de relaciones corporativas y que más bien debe ser una responsabilidad que todos debemos llevar. En resumen, significa tender una mano a las personas que más lo necesitan. De una manera innovadora y por medio de un negocio se trabaje para alcanzar un objetivo relacionado con la solución de un problema social y que el valor agregado sea meramente ayudar al prójimo.

Al inicio del trabajo, el estudiante conoce sobre la evolución que ha tenido la empresa respecto del material de la estrategia Triple Utilidad de Florida, en la cual se genera un fuerte enfoque en brindar valor agregado a la sociedad y al medio ambiente en la región donde opera. Respecto de la dimensión social, la implementación inició hace varios años y conforme se va consolidando, se van explorando nuevos conceptos para desarrollar. Entre estos conceptos están los relacionados con el consumo responsable de bebidas alcohólicas, voluntariado, reciclaje de envases plásticos, la Fundación Florida, entre otros. Sin embargo, en el momento de la realización de este trabajo, Florida de una manera innovadora, está desarrollando su primera Empresa Social, Florida Yunus.

El propósito de este trabajo es estudiar los conceptos asociados con emprendedurismo social y sus implicaciones, de manera que puedan relacionarse con las

acciones que las empresas privadas como Florida, puede implementar para ayudar a erradicar los problemas sociales presentes en Costa Rica, Centroamérica o cualquier otra región que lo necesite.

Aspectos teóricos

¿Qué es un problema social?

La evolución de la ciencia y tecnología se ha visto altamente desarrollada en las últimas décadas, lo cual ha acelerado el proceso de globalización y el acercamiento e interacción entre los países. Para un sector de la población mundial, este fenómeno ha significado una gran oportunidad de generar riqueza económica, la cual posibilita una mejor calidad de vida y su prosperidad. Existen economías que han logrado importantes avances y desarrollo, pero como fenómeno global, también se ha dado una distribución no proporcional de la riqueza económica. Como consecuencia se han generado sectores de la población mundial con grandes problemas sociales, poco acceso a cubrir las necesidades básicas para vivir y con una tendencia a no salir de su situación de pobreza aguda.

En el libro *Sen y Kliksberg*, (2007, p.18) se mencionan “Las causas de la enorme asimetría entre las potencialidades del planeta y la vida cotidiana en pobreza y privación de buena parte de su población tiene que ver, en primer lugar, con la organización social el 10% más rico tiene el 85% del capital mundial, la mitad de toda la población del planeta solo el 1%”.

Dicha distribución de la riqueza ha propiciado los diversos problemas sociales. Derivado del poco acceso de las personas a los recursos para cubrir las condiciones mínimas para la vida. Entre ellas se puede destacar la del hambre, la pobreza, salud y enfermedades, abastecimiento de agua, vivienda, educación, acceso al conocimiento, daños al medio ambiente, entre otros, según corresponda.

¿Qué es el emprendedurismo social?

Para corregir los problemas sociales, históricamente se ha relacionado la función de los gobiernos de cada país para el desarrollo y evaluación de cada problema social. En gran medida, los gobiernos deben propiciar las condiciones para mejorar las condiciones de vida, pero la realidad es que los problemas presentes y su impacto son tan grandes, que no basta el esfuerzo aislado de un gobierno para corregirlos.

Por ello empresas cuyo fin primordial es de generar riqueza en la dimensión económica, ahora se incluya en la búsqueda de un aporte significativo a solucionar el problema social, de manera que se establezca una sinergia con respecto al gobierno y a instituciones de bien social. En el 2009, el Banco Interamericano de Desarrollo en su informe (Capítulo 1, p.3) menciona “...las compañías, en forma independiente o a través de alianzas con organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil, pueden contribuir a acelerar el proceso de mejora de la humanidad. Por supuesto, las empresas aportan

bienestar social mediante la provisión de algún producto y servicios que los consumidores necesitan, la generación de empleo y el pago de impuestos para solventar los servicios públicos...la empresa tiene la intención explícita de generar mejoras sociales a través de la movilización y asignación inteligente de sus recursos. De hecho, las mejoras sociales afectan el contexto donde operan las compañías, que a su vez, se benefician directamente gracias a las iniciativas sociales que ayudan a desarrollar”.

Para entender mejor el concepto puede referirse al ejemplo de la empresa Danone, uno de los productores de lácteos más sólido de Europa, empresa la cual, en conjunto con Microlendder Grameen Bank, llevaron a cabo un emprendimiento social exitoso y reconocido por su aporte. La empresa indica en su página web (2013) *“...Grameen Danone Foods, construido sobre una idea innovadora: crear una planta de yogur en Bangladesh para promover el desarrollo comunitario local. Desde el principio, el negocio fue diseñado para hacer el dinero suficiente para que sea sostenible, sino que se centre principalmente en las metas sociales - una ambición revolucionaria. Para el año 2007, la primera planta estaba en funcionamiento en Bangladesh, la producción de yogures asequibles fortificados con micronutrientes - yodo, zinc, hierro y vitamina A - para hacer frente a las deficiencias nutricionales entre los niños de Bangladesh...”*

Muhammad Yunus (2013), Presidente de microcrédito Grameen Bank y ganador del Premio Nobel de la Paz 2006, en su página internet oficial define muy bien las principales características de un emprendedurismo social de las cuales se mencionan las siguientes:

- *A partir de un capital semilla, procede a realizarse una inversión estratégica de manera que se genera un negocio nuevo, innovador y con un propósito social.*
- *El objetivo de negocio es reducir la pobreza o atender algún problema social o ambiental.*
- *El éxito de la empresa no se mide por la cantidad de utilidades que se generen o beneficios obtenidos en un período determinado. Se busca que el éxito esté basado en el impacto de la empresa sobre las personas o el medio ambiente.*
- *Como negocio que es, debe trabajar a partir de las ventas de bienes o servicios y sus ingresos deben ser utilizados para la sostenibilidad financiera y económica.*
- *Cuando se generen ganancias, estas no serán distribuidas entre las personas que aportaron el capital semilla, es decir, no se pagan dividendos. Lo que se hace es reinyectar la ganancia al negocio con miras a fortalecerlo y aportar más soluciones a los problemas sociales,*
- *El capital semilla una vez que sea recuperado por parte del negocio, podrá devolverse al inversionista. En el momento de recibir el dinero devuelto, no se aplicará una carga financiera por el uso del dinero para el desarrollo del negocio social.*
- *La empresa para operar deberá tener colaboradores, los cuales reciben una retribución como si trabajaran para un negocio con fines de lucro.*
- *Las operaciones de la empresa deberán tener una gestión ambiental adecuada, minimizando su huella.*

- *Lo principal es que todos los involucrados lo hagan con pasión y gusto por el fin común de ayudar a los que más lo necesitan.*

Además, Social Business Earth (2013) en su página de internet oficial define los tipos de empresas sociales:

•**Tipo I:** *Se centra en las empresas que se ocupan de los objetivos sociales solamente. Por ejemplo, el producto es producido en beneficio de los pobres o dirigido a resolver un problema social específico. Grameen-Danone es un ejemplo del tipo I de negocio social. El Doi yogur Shokti producido en la planta de Bogra, Bangladesh, está fortificada con micronutrientes que faltan en los niños pobres y que está dirigido a combatir la desnutrición. Si los niños desnutridos comen dos tazas de Shokti Doi por semana durante aproximadamente 8-10 meses crecen sanos.*



Imagen 1. Niños alimentándose con Doi yogur Shokti.

Fuente: Danone Communities

•**Tipo II:** *Cualquier empresa puede potenciar la maximización de beneficios, siempre y cuando sea propiedad de los pobres y los desfavorecidos, que pueden obtener por medio de recibir dividendos directos algunos beneficios indirectos. Por ejemplo, el producto puede ser producido por los pobres y ser exportado a un mercado internacional, mientras que los beneficios netos se destinarán a los trabajadores beneficiarios. Ejemplos de Tipo II negocios sociales son Grameen Health Initiative.*

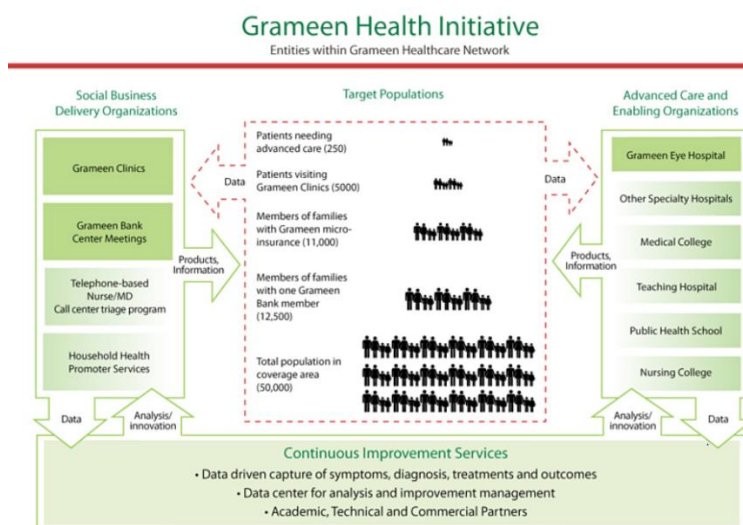


Imagen 2. Modelo de negocio Grameen Health Initiative

Fuente: Grameen Health Initiative

Responsabilidad social empresarial

Para el estudio que va a realizarse en empresa privada, es necesario conocer el concepto de RSE (Responsabilidad Social empresarial). El beneficio a la sociedad es un deber de toda organización y el enfoque debe ser de acuerdo con la actividad que realiza la organización. La organización pueda llevar a cabo sus operaciones de una manera responsable, minimizando su impacto en los recursos naturales y generando un valor agregado a la sociedad de manera que esta mejore con la actividad desarrollada, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva.

Morrós(2008, p. 25) hace una definición de RSE de la siguiente manera, la cual permite aclarar este término:

“...una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto de los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo, significativamente, a la obtención de ventajas competitivas duraderas. De ahí la importancia de que tanto los órganos de gobierno como la dirección de las empresas asuman la perspectiva de la RSE...”.

Diferencia entre Responsabilidad Social Empresarial y Emprendedurismo Social

Ambos conceptos tienen un enfoque en complementar la dimensión económica de los negocios y existe el factor común de ayudar al medio ambiente y a la sociedad. Sin embargo, la naturaleza de ambos conceptos, tienen una diferencia significativa. Cuando se menciona que una empresa aplica una política de Responsabilidad Social Empresarial, busca realizar un impacto mínimo de su huella en el medio ambiente o en la sociedad, de manera que las personas reciban un beneficio de la empresa por su actividad y que al mismo tiempo minimice su impacto. Esta estrategia puede beneficiar a la empresa porque gracias a una buena imagen puede aumentar sus ganancias.

El Emprendedurismo Social tiene un enfoque diferente, ya que la empresa busca establecer una línea de negocio, el cual trata de solucionar un problema social o ambiental, pero sin el deseo de recibir una ganancia económica. Lo que se tiene derecho es a lograr recuperar la inversión inicial, sin embargo el negocio es capaz de ser sostenible en el tiempo y fortalecerse con miras de corregir el problema social.

Metodología

A continuación se describe la metodología utilizada en el presente estudio.

Tipo de estudio

La empresa Florida Ice & Farm Co. es una empresa líder en el sector en el que se desempeña. Cuando se asigna el tema en estudio y se procede a realizar las primeras investigaciones del tema, la empresa está a punto de generar su primera empresa social, tema que durante varios meses se consideró como confidencial. Sin embargo, por la apertura de la empresa social para noviembre 2013, es posible llevar a cabo dicha investigación.

Para lograr entender la proyección de la empresa en el tema se tendrá que buscar información relacionada con personas que conozcan la empresa, su estrategia y proyección. Por ello, se realizarán análisis de información que proviene de expertos funcionales o accionistas, los cuales pueden brindar un criterio sustentado por el conocimiento adquirido del negocio y del sector en que se desempeña, incluyendo las tendencias de otras empresas a nivel mundial, las cuales ya han desarrollado Emprendimiento Social.

Participantes

Se procede a aplicar entrevistas a las siguientes personas, los cuales se consideran clave para entender cada uno de los objetivos planteados por investigar.

Mario Lara, accionista por más de veinte años en la empresa y miembro de la Junta Directiva durante varios años.

Francisco Cruz Salas, trabajó durante más de veinte años en la organización y se convirtió en el primer Director de Relaciones Corporativas de la organización. Actualmente, está pensionado y es accionista con un panorama muy claro del rumbo que lleva la organización.

Nancy Retana, colaboradora de Florida Ice & Farm Co., en el Departamento de Relaciones Corporativas. Actualmente, es la líder de proyecto del Emprendimiento Social Yunus Florida.

Lucila Cisneros, especialista en mercadeo y periodismo, colaboradora de Florida Ice & Farm Co. en el Departamento de Relaciones Corporativas. Actualmente, es la Gerente de Consumo responsable de bebidas. Tiene participación activa en el proyecto Yunus Florida

David Rodríguez, especialista en manufactura y reciclaje, colaborador de Florida Ice & Farm Co. en la División del Negocio no Alcohólico, el cual su portafolio de productos está basado en bebidas envasadas en botellas PET. Actualmente, es el Gerente de Manufactura. Tiene participación activa en el proyecto Yunus Florida.

Procedimientos

Para elaborar esta investigación se siguió un enfoque cualitativo, que implica la recolección y el análisis de información brindada por cada experto funcional. Con base en dicha información sumada a la investigación teórica, permite lograr con mayor entendimiento el tema en estudio que se expone en la matriz de investigación.

Entrevistas a expertos funcionales

Para llevar a cabo las entrevistas se realiza un cuestionario base de referencia para hablar con cada uno de ellos.

- ¿Es Florida una empresa socialmente responsable?
- ¿Está invirtiendo los recursos necesarios para ello?
- ¿Cuál es su situación actual y cual es a futuro?
- ¿Cómo se compara con otras empresas similares alrededor del mundo?
- ¿Cuál es el valor agregado de la dimensión social a la organización Florida Ice & Farm Co.?
- ¿Cómo ha sido la evolución de la dimensión social en la organización Florida Ice & Farm Co.?
- ¿Qué grado de aceptación tiene la política de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa Florida entre los accionistas, junta directiva y empleados desde su perspectiva?
- ¿Qué significa Sostenibilidad para Florida Ice & Farm Co.?
- ¿Qué quiere lograr Florida Ice & Farm Co. respecto a la ayuda que pueda brindar a la sociedad?
- ¿Cuáles son las opciones para obtener un mejor provecho a los desechos de empaques PET?

Planteamiento del problema

La empresa Florida Ice & Farm logra implementar y mantener una política de sostenibilidad basada en una estrategia de tres dimensiones (Económica, ambiental y social desde el año 2008 y está vigente hasta la fecha. Como parte de su proceso de mejora continua es necesario identificar cuáles son las principales oportunidades que la empresa tiene para lograr ser una empresa ejemplar en el Emprendedurismo Social.

El señor Yunus (2013) en su página de internet oficial indica *“Yunus Social Empresarial (YSB) ayuda a crear empresas sociales en todo el mundo. YSB funciona como la propia empresa social mediante la creación de fondos de la incubadora y la prestación de servicios de asesoramiento a empresas, gobiernos, fundaciones y organizaciones no gubernamentales”*.

Florida Ice & Farm Co. ya estableció relaciones con YSB y está en vías de implementar su primer emprendimiento social tipo 1.

Objetivo General de la Investigación

Estudiar las oportunidades de Emprendedurismo Social que empresa Florida Ice & Farm Co. puede desarrollar en Costa Rica en el período fiscal 2014.

Objetivos específicos

Objetivo específico	Variable	Indicador
1. Determinar potenciales Inversiones estratégicas que permitan a la organización una evolución de nivel de sostenibilidad dando un aporte significativo a la sociedad en Costa Rica.	Inversión	1. Cantidad de proyectos implementados de emprendedurismo social por año por parte de Florida
		2. Inversión de proyectos implementados de emprendedurismo social por año por parte de Florida
		3. Impacto de la ayuda social a través de proyectos implementados de emprendedurismo social por año por parte de Florida Ice & Farm Co.
2. Identificar opciones para Erradicar la subnutrición en Costa Rica a través de iniciativas que implemente Florida Ice & Farm.	Subnutrición/Desnutrición	1. Ingresos familiares per capita por semana
		2. Presencia de desnutrición en Costa Rica por región
		3. Altura de niños mayor de 5 años cuya medida es inferior a la que debería tener respecto a su edad.
		4. Cantidad de iniciativas implementadas para erradicar la subnutrición en Costa Rica a través de iniciativas que implemente Florida Ice & Farm.

Fuente: Elaboración propia

Resultados de la investigación

Florida Ice & Farm Co. en búsqueda de la excelencia en todo lo que hacen.

Es una empresa netamente costarricense y con una larga trayectoria en el país. Su principal actividad comercial es la producción y distribución de bebidas, entre las que destacan la cerveza, los refrescos carbonatados y no carbonatados, bebidas a base de frutas, energéticas y el agua embotellada. En la última década, la empresa ha pasado por un proceso de expansión, al incorporar nuevas unidades de negocio (Bienes raíces, Florida Lácteos, Florida Vinos y Destilados, Musmanni) y comprar una empresa cervecera en Estados Unidos (North American Breweries). Esto la convierte en una gran corporación, en la que hoy es 10 veces más grande que hace 5 años. Para tener una idea, hace unos 7 años la empresa manejaba 36 marcas y ahora maneja 200.

Su misión la cual fue actualizada en el año 2008 es: “Ser la empresa líder de bebidas y conservas en Centroamérica, en términos de creación de valor económico, social y ambiental, excediendo las expectativas de sus consumidores, en beneficio de sus clientes, colaboradores, accionistas y comunidades en donde actúa”.

Estrategia corporativa



Imagen 3. Triple utilidad de Florida Bebidas como estrategia corporativa. Fuente Florida Ice & Farm Co.

Hace 3 años, Florida Ice & Farm Co. (Fifco) tomó una decisión que cambió para siempre y en forma muy significativa su forma de hacer negocios. Como resultado de un proceso de planificación realizado en octubre del 2008, la compañía decidió fusionar su estrategia de negocios con su estrategia de responsabilidad social y ambiental para convertirse en una de las primeras empresas a nivel mundial en medir su éxito en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental.

Para Fifco, ser una compañía de Triple Utilidad significa que el éxito se mide de forma integral, no solo a través de los logros económicos, sino también mediante la creación de valor en los ámbitos social y ambiental.

Como parte de la reestructuración que esta empresa centenaria realizó, se establece un organigrama acorde con la estrategia enfocada en las tres dimensiones. Para llevar a cabo todos los retos y metas principales de la organización, se cuenta con un equipo de alta dirección y que se encarga de manera centralizada de la toma de decisiones y gestión de cada una de las 5 grandes áreas.



Imagen 4. Organigrama de la alta dirección

Fuente: Florida Ice & Farm Co.

La empresa cuenta con varios niveles jerárquicos en la que encabezan la Junta Directiva y su equipo de alta dirección. La Junta Directiva es la representación de los accionistas en la organización y se encarga de la toma de decisiones relacionadas con las inversiones más grandes que la compañía genera, controlan el rumbo que la empresa tiene respecto de sus resultados financieros. Su principal función es dirigir y controlar lo que sucede en cada uno de los negocios y por medio del CEO genera las acciones que sean necesarias de ejecutar. Tienen la gran responsabilidad de aprobar el presupuesto de la organización a nivel de inversión y de gasto operativo.

De la reseña de la empresa se desea destacar tres aspectos clave para lograr que la empresa lleve a cabo un desarrollo de emprendimiento social sostenible y capaz de cumplir el propósito de ayudar a mitigar la pobreza:

- **Apoyo de la junta directiva en representación de los accionistas:** Existe una política de responsabilidad social declarada por su presidente y de los miembros de la junta directiva en donde mencionan un apoyo a la dimensión social y a los proyectos valiosos que se generen. Esto permite que en las decisiones estratégicas de inversión, se brinde la prioridad al tema de la responsabilidad social y al emprendimiento social.

Política de responsabilidad social: “Florida Bebidas se reconoce como una empresa con fuertes y múltiples vínculos con las sociedades en que actúa. Esos vínculos se dan con proveedores, trabajadores, clientes, consumidores, autoridades públicas y el medio ambiente natural”. La política de responsabilidad social de la empresa influye en toda esa compleja red de relaciones.

Adicionalmente, la política de responsabilidad social de Florida Bebidas tiene en cuenta otros dos importantes factores:

1. *La empresa produce y distribuye cerveza y otras bebidas alcohólicas: En consecuencia, Florida Bebidas tiene el especial deber de velar porque esos productos sean “consumidos” solamente en forma moderada y*

responsable, por personas en plenas facultades legales, físicas y mentales para hacerlo.

2. *La empresa actúa en sociedades en desarrollo, con múltiples desafíos y necesidades: Florida Bebidas hace suya la afirmación de Stephan Schmidheiny: “No puede haber empresas exitosas a largo plazo en sociedades fracasadas”. En consecuencia, la empresa asume el deber de contribuir, en la medida de sus posibilidades, a resolver problemas sociales apremiantes, en áreas en las que los esfuerzos estatales o comunales sean insuficientes.*

Florida Bebidas realiza acciones planificadas y sistemáticas para cumplir con sus objetivos de responsabilidad social. Esas acciones y sus resultados son medidos, evaluados y comparados con las mejores prácticas de la industria, para mantener un proceso de mejora continua.

- **Participación de Directora de Relaciones Corporativas en la Alta Dirección:** Para lograr ejecutar acciones concretas en el tema del desarrollo de la dimensión ambiental y social, el equipo de la alta dirección toma en cuenta la participación de las relaciones corporativas como uno de sus pilares fundamentales. Esto permitirá dar el apoyo necesario a las iniciativas de manera que la empresa logre aumentar sus utilidades económicas, conservando el medio ambiente y aportando un beneficio relevante a la sociedad.
- **Apoyo incondicional a la mejora continua en la dimensión social y ambiental:** El lograr convertir la organización en un modelo efectivo en sus tres dimensiones, requiere un esfuerzo de todos los involucrados por medio de un proceso que toma muchos años para considerarse bien implementado. Se debe ser capaz de educar a todo su personal interno y luego proyectarse a la sociedad. Para ello realizó desde el 2008 un proceso de consolidación de la sostenibilidad el cual hasta el momento ha sido muy exitoso y que debe ser proyectado a futuro, siguiendo la línea de mejora continua.

Sostenibilidad e Inversión estratégica

De acuerdo a las entrevistas con los señores accionistas, se ratifica el compromiso que debe tener la organización respecto a la sostenibilidad de la empresa y el entorno donde opera. Bajo la dirección de Rodolfo Jiménez, expresidente de la organización durante más de quince años, actual vicepresidente, de Wilhem Steinvorth, actual presidente de la corporación, y el actual CEO Ramón Mendiola, ha existido un gran interés de fomentar la estrategia de valor en las dimensiones social, ambiental y económica. Ellos han sido capaces de inspirar en los accionistas la necesidad de colaborar con la sociedad y de retribuir parte de las ganancias que tiene la empresa a este tipo de programas.

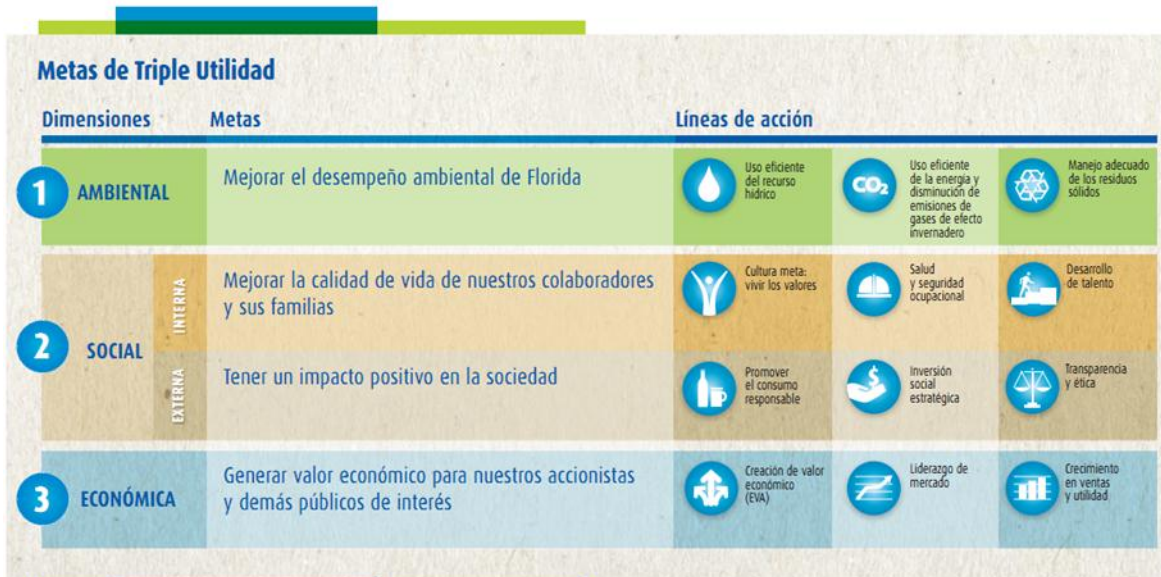


Imagen 5. Metas Triple Utilidad. Fuente: Florida Ice & Farm Co.

Entre las características que los accionistas indicaron, se considera que la Junta Directiva tiene un total apoyo a este tipo de propuestas relacionadas con la dimensión social y ambiental. Gracias a un trabajo proactivo por parte de Relaciones Corporativas, en conjunto con la visión del presidente y vicepresidente de la compañía, se ha tomado en cuenta destinar recursos de la compañía a estas dos dimensiones.

Los señores accionistas hicieron referencia al informe de Sostenibilidad, medio de comunicación oficial de los indicadores relacionados y que consideran vital para explicar esta inversión. En dicho informe se declara:

“...para Florida Ice & Farm Co., inversión social estratégica significa contribuir integralmente con una iniciativa social o ambiental, no solo con recursos económicos, sino también poniendo al servicio del proyecto nuestras competencias claves, nuestro conocimiento y el talento de nuestros colaboradores.

Para determinar si una iniciativa es estratégica para Florida se utilizan tres criterios:

- importancia para el desarrollo del país;
- importancia para nuestros públicos de interés y
- análisis para determinar si somos el socio más adecuado para participar en el proyecto.



En la intersección de estos criterios, se encuentra el espectro de inversiones sociales estratégicas de Florida.

En el 2012, los proyectos de inversión social representaron un 6,7% de la utilidad neta en proyectos estratégicos, colocando a Fifco en el 1% de las empresas líderes a nivel mundial en este campo...”

Imagen 6. Inversión Social

Fuente: Florida Ice & Farm Co.

Lo más relevante en esta inversión que está realizando Florida, es que los recursos tengan un buen uso y que la empresa, poco a poco, vaya fortaleciendo esta inversión. Gracias al proceso de mejora continua que la empresa lleva a cabo, se genera la oportunidad de innovar y poder dar un valor agregado a la sociedad explorando el tema de la emprendedurismo social. Para los accionistas entrevistados, este concepto es nuevo ya que durante muchos años el que se ha fomentado es el de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) y que va ligado a las operaciones de la empresa.

Respecto de la RSE, durante varios años ha existido un fuerte enfoque en el consumo responsable de bebidas alcohólicas y de reciclaje de envases plásticos, temas considerados al inicio de investigación como potenciales temas por desarrollar con el Emprendedurismo Social. Sin embargo, conforme se avanza en el estudio y se conversa con expertos funcionales, accionistas y con la información de los medios de comunicación, se determina que en Costa Rica y Centroamérica no existen Empresas Sociales fundadas por las empresas privadas. Es decir, la inversión de *6,7% de la utilidad neta en proyectos estratégico*, ha sido enfocada en cumplir metas relacionadas a RSE y hasta el momento no existe un emprendimiento social que se implementara.

Evolución de la dimensión social para implementar una empresa social

Una vez que se identifica la situación actual de inversión ya realizada en Florida respecto de la dimensión social, procede a indicar como ha sido la evolución de la empresa en este desarrollo:



Imagen 7. Camino a la empresa social.

Fuente: Florida Ice & Farm Co.

Minimización de huellas: A nivel de RSE se ha trabajado en minimizar la principal huella de la organización respecto del consumo nocivo de alcohol. Además a nivel de sus operaciones internas se ha trabajado en programas como *Cero desechos sólidos*, *Agua Neutral*, *Reciclaje Pos consumo* y, actualmente, se trabaja en el programa *Carbono Neutral*. Cada una de ellas tiene un proceso de sostenibilidad de manera que la empresa crezca y se mantenga el cumplimiento de objetivos relacionados.

3 BL & cadena de valor: Implementación de la estrategia formal Triple utilidad, en donde la organización debe generar una ganancia en la dimensión social (30%), Ambiental (20%) y Económica (50%). Además se incluye dentro de la cadena de valor a los proveedores por medio del programa *Compras Sostenibles* y a los clientes por medio de las campañas de mercadeo y educación del consumidor.

Inversión Social estratégica: Por medio de numerosos proyectos de Voluntariado se han desarrollado el buen uso de los recursos asignados a ayudar en problemas sociales y ambientales. Entre ellos, destacan la creación de un acueducto en la comunidad indígena Gavilán Canta, Voluntariado estratégico como lo es la Remodelación del Centro de Educación Vial.

Empresa Social: El siguiente paso es la creación de la Empresa Social Florida Yunus, la cual desarrolla sus productos con la marca Nutrivida. Esta enfocará su misión a “Erradicar la subnutrición en Costa Rica y significativamente reducir la desnutrición y subnutrición en Centroamérica y Haití”.

Subnutrición y desnutrición, un problema social por erradicar

Los expertos funcionales entrevistados de Florida comentaron que la iniciativa de implementar la primera empresa social surge de las iniciativas que Muhammad Yunus había establecido en Bangladesh, país con altos niveles de pobreza extrema y desnutrición de sus niños y adultos. La iniciativa generada entre Yunus y los altos funcionarios de Danone, fue diseñar e implementar un yogur especial con nutrientes y vitaminas, enfocado en los niños desnutridos y que por sus condiciones no reciben la cantidad de alimentos mínimos requeridos para crecer sanamente.

Florida en su intento por fortalecer su dimensión social externa, estudió este caso de éxito y estableció el objetivo estratégico de erradicar la subnutrición que existe en Costa Rica y a mediano plazo apoyar en Centroamérica y Haití a erradicar desnutrición. El estudio para identificar la situación actual lo realizó Alexander Barrantes Arroyo, miembro activo de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Entre las características del estudio (Barrantes, 2012) se indican las siguientes:

- *La deficiencia de hierro es la causa más frecuente de anemia en el niño preescolar, observándose la más alta prevalencia entre los 6 y los 24 meses de edad, constituyéndose el principal problema de salud pública en el mundo.*
- *Por ello, deberá tamizarse esta deficiencia de hierro, mediante la realización sistemática de un hemograma en el niño lactante tal como lo plantea la normativa nacional.*
- *En nuestro país la prevalencia encontrada en el año 2010, en los niños de 6 a menos de 24 meses que asisten a los servicios de salud fue de un 24%.*

Los datos sugieren que hay un porcentaje mayor de niños con anemia en la zona rural.

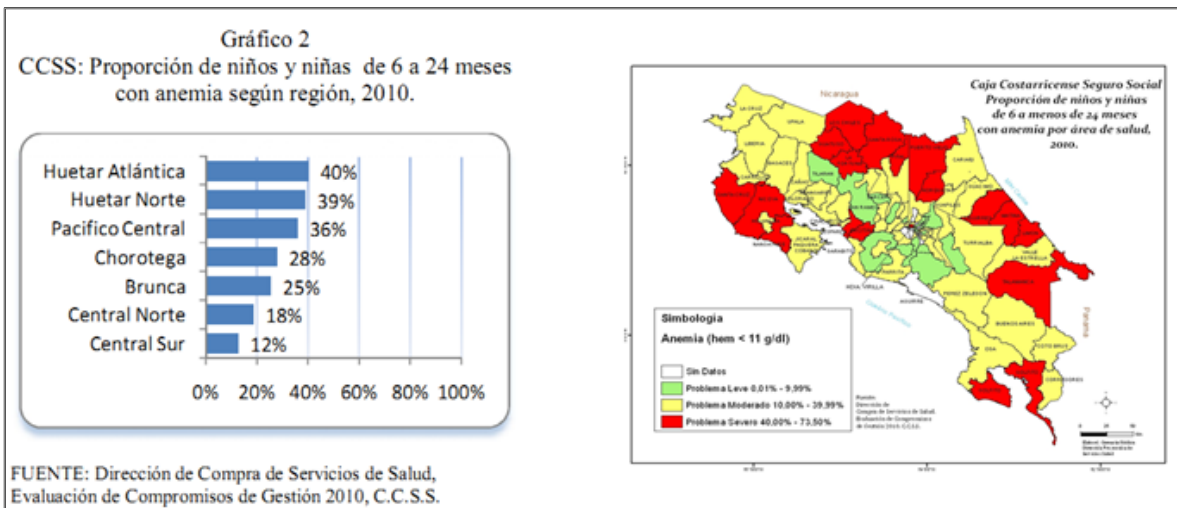


Imagen 8. Distribución en Costa Rica de proporción niños y Niñas de 6 a 24 meses con anemia para el año 2010. Fuente: CCSS

- En Costa Rica el índice de desnutrición indica un valor bajo representado por 1% , pero el caso de subnutrición representa un 15,2% si se establece la referencia a partir del indicador peso edad, 7,3 % desde el indicador Peso/Talla 23,8% respecto del indicador Talla/Edad. A partir de esto, se concluye la presencia de subnutrición.



ESTADO NUTRICIONAL* DE NIÑOS(AS) MENORES DE 5 AÑOS DE EDAD SEGÚN LOS INDICADORES DE PESO PARA EDAD, PESO PARA TALLA Y TALLA PARA EDAD EN EL NIVEL NACIONAL ENCUESTA NACIONAL DE NUTRICIÓN COSTA RICA, 2008-2009

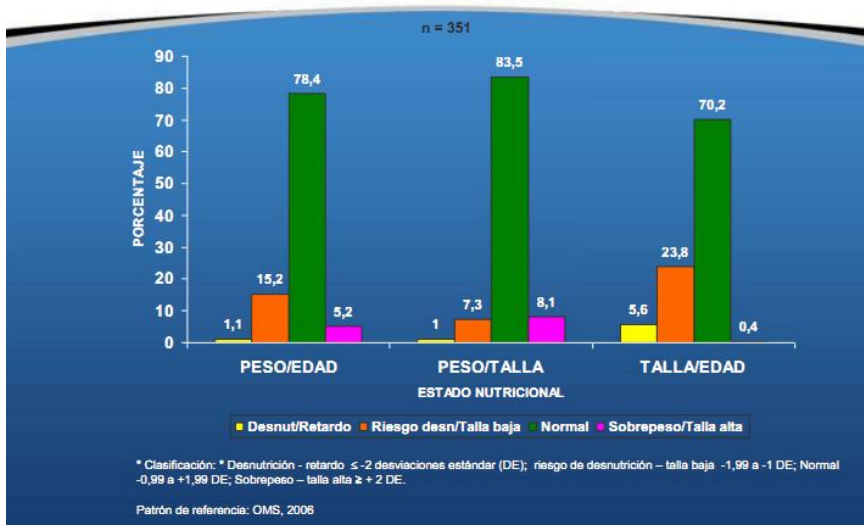


Imagen 9. Estado nutricional niños menores 5 años entre 2008 y 2009. Fuente: CCSS

- Los efectos de la anemia por deficiencia de hierro en la infancia van desde las alteraciones conductuales y del desarrollo motor hasta una disminución de la velocidad de conducción en los sistemas sensoriales y auditivos y muchos de ellos pueden ser permanentes, teniendo su repercusión en la edad escolar y, posteriormente, en el entorno laboral.
- El costo beneficio de los programas y acciones para corregir la anemia por deficiencia de hierro es poca inversión con altos beneficios. Estas acciones incluyen la promoción de la lactancia materna en forma exclusiva durante los primeros 6 meses de vida, la introducción paulatina de alimentos adecuados (ablactación) y prolongar la lactancia materna hasta los dos años y más, la desparasitación, entre otras.

Florida Yunus, primera Empresa Social de Florida Ice & Farm Co.

En la entrevista realizada a la experta funcional que desarrolló el proyecto Florida Yunus comentó lo siguiente:

“Florida Ice and Farm Co. mediante una alianza con el Prof. Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz, Fifco ha creado la primera empresa social en Centroamérica y El Caribe: Nutrivida.

Nutrivida es una empresa social, es decir, una empresa sin fines de lucro totalmente separada de Fifco, cuyo fin no es maximizar utilidades, sino solucionar un problema social o ambiental.

En el caso de Nutrivida, su objetivo es ayudar a nutrir a familias en condición de pobreza y extrema pobreza en Costa Rica y, posteriormente, en Centroamérica y Haití. Esto se logrará mediante cuatro productos alimenticios fortificados y de excelente calidad: un cereal infantil, una sopa instantánea de pollo, una bebida y un paquete de sopa y bebida (Nutripack).



Imagen 10. Productos Nutrivida. Fuente Florida Ice & Farm Co.

Estos productos se producirán en una planta pequeña que alquila Nutrivida, en Barreal de Heredia, y que empezó a trabajar el 25 de noviembre en Costa Rica. Los productos luego se distribuirán por medio de una red de mujeres jefas de hogar en comunidades urbano-marginales de San José, así como en pulperías de todo el país gracias a una alianza con la distribuidora Disal y en los Musmanni Mini Súper”.

Estos productos se distribuirán en comunidades urbano-marginales de San José por medio de la red MANU (Mamás Pro Nutrición), compuesta por 100 jefas de hogar de escasos recursos, quienes contarán así con una fuente de ingresos.



Imagen 11. Muhammad Yunus con mujeres encargadas de Nutrivida. Fuente Florida Ice & Farm Co.

Conclusiones

- Florida Ice & Farm Co. Ha realizado un gran esfuerzo para incluir dentro de sus objetivos estratégicos el desarrollo de la dimensión social y ambiental. La inversión realizada en proyectos estratégicos relacionados con la dimensión social y ambiental en el período fiscal 2012 de un 6,7% de su utilidad, refleja el interés de sus accionistas en el aporte a la sociedad y el medio ambiente.
- Desde el inicio de Florida Ice & Farm Co. hasta el período fiscal 2012, la empresa no había establecido una empresa social dentro de su portafolio de negocios. Lo que anteriormente se había desarrollado es una excelente Responsabilidad Social Empresarial.
- El proyecto de Yunus Florida, es la primera empresa social desarrollada en Costa Rica y Centroamérica creada con capital semilla brindado por Florida Ice & Farm. Muchos de los miembros de las operaciones de esta empresa han colaborado para lograr poner en marcha dicho innovador emprendimiento.
- La evolución de las dimensiones social y ambiental se base en el excelente apoyo de los accionistas, junta directiva, alta dirección y personal de Florida Ice & Farm Co. Dicho esfuerzo es la base para la implementación de la primer empresa social en Costa Rica, y que existe una gran expectativa que se desarrolle y sea sostenible para lograr su misión de ayudar a los niños que, en este momento, necesitan nutrirse.
- La empresa ha realizado esfuerzos importantes en lograr ser ejemplar en la responsabilidad social empresarial. Dentro de su desarrollo han logrado dar pasos fundamentales para operar el negocio alcohólico y fomentar un consumo responsable de sus bebidas de manera que el consumidor no afecte su salud.

Recomendaciones

- El concepto de empresa social en Costa Rica y Centroamérica apenas se empieza a desarrollar. Es importante trabajar en buscar alguna forma de comunicar a la población la buena intención de este tipo de empresas para que la gente apoye y crea en el valor agregado de sus productos y la buena intención detrás de la iniciativa.
- Puede fortalecerse la iniciativa a través de las acciones de voluntariado del personal de Florida Ice & Farm Co., de manera que los profesionales y nivel operativo que trabajan en la organización puedan trabajar en las operaciones de la empresa social.

Referencias

Barrantes, A. (2011) **Anemia y exclusión social. La situación de los niños y niñas entre 6 y 24 meses de edad, según áreas de salud en Costa Rica.**

Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). **Gestión Efectiva de los Emprendimientos Sociales.** Recuperado de:

<http://books.google.co.cr/books?id=SU75nsEP9MMC&printsec=frontcover&dq=emprendimiento+social&hl=en&sa=X&ei=spx6UpHNFZOgsATstIDQAq&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=emprendimiento%20social&f=false>

Florida Ice & Farm Co. (2011). **Reporte de Sostenibilidad: Comprometidos con el Desarrollo Sostenible.** Recuperado de:

http://www.florida.co.cr/docs/responsabilidad_social/reporte_sostenibilidad_2011.pdf

Florida Ice & Farm Co. (2012). **Reporte de Sostenibilidad: Crecemos sosteniblemente** Recuperado de:

http://www.florida.co.cr/docs/responsabilidad_social/reporte_sostenibilidad_2012.pdf

Florida Ice & Farm Co. (2013). **Política de Responsabilidad Social Empresarial.**

Recuperado de http://www.florida.co.cr/responsabilidad_social/politica_rse.php

Red Unes (2012). **Red Latinoamericana de Universidades por el Emprendedurismo Social.** Recuperado de <http://www.redtunes.org/?p=1349>

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. (2013) **Schwab Foundation for Social entrepreneurship.** Recuperado de <http://www.schwabfound.org/>

Yunus, M. (2003). **Reducir la Pobreza a la mitad en el año 2015.** Recuperado de <http://www.grameen.info.org>

Yunus, M. (2007). **Creating a World without poverty.** Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=p_o1sQKssuUC&printsec=frontcover&dq=muhammad+yunus&hl=en&sa=X&ei=0vZ6UuuqFoXdsAT9roDACA&redir_esc=y#v=onepage&q=muhammad%20yunus&f=false

Social Business Earth.(2013).**Types of Social Business.** Recuperado de <http://socialbusinesearth.org/types-of-social-business/>

Morrós J. y Vidal I. (1999). **Responsabilidad social corporativa (RSC).** Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=ctMhZbUX5G4C&printsec=frontcover&dq=Responsabilidad+Social+Corporativa&hl=en&sa=X&ei=YYGBUrOxCPC-sQTAq4LICA&redir_esc=y#v=onepage&q=Responsabilidad%20Social%20Corporativa&f=false