



# El Impacto Corporativo en América Latina

El Caso de Votorantim

Latimacto

## La iniciativa

El Programa ReDes es una iniciativa estratégica de impacto social orientada a promover el dinamismo económico y la inclusión productiva de grupos vulnerables en diversas regiones de Brasil, principalmente en contextos rurales. Trabaja con un modelo integral diseñado para el fortalecimiento de asociaciones y cooperativas por medio de la provisión de apoyo financiero, asesoría técnica personalizada, fomento de la articulación local y facilitación del acceso a mercados.

La metodología del programa se centra en el empoderamiento empresarial, permitiendo a las organizaciones participantes consolidar sus operaciones comerciales, generar ingresos sostenibles y acceder a nuevas vías de financiación y colaboración.

A través de esta iniciativa, que busca la transformación de la calidad de vida de los participantes directos, el Instituto y las empresas del portafolio Votorantim, en alianza con el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), contribuyen al desarrollo económico y social de los territorios donde operan. Esto se logra mediante la generación de ingresos y la movilización social, creando así valor compartido tanto para las comunidades como para el negocio corporativo.



### **Corporativo:**

Instituto y empresas del portafolio Votorantim.

### **Sector económico:**

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).

### **Descripción de la empresa:**

Votorantim es un holding de inversiones en sectores como materiales de construcción, finanzas, energía renovable, metales y minería, jugo de naranja, acero, infraestructura, finca raíz y servicios ambientales.

### **Nombre del programa:**

ReDes.

### **Países de implementación:**

Brasil.

### **Población objetivo:**

Grupos vulnerables en diversas regiones de Brasil, con un enfoque particular en contextos rurales.

### **Capital invertido:**

BRL 75.8 millones

## Contexto de la estrategia de impacto

### El desafío

Brasil se enfrenta a desafíos significativos relacionados con el limitado dinamismo económico y la baja inclusión productiva, problemáticas que inciden de manera desproporcionada en poblaciones vulnerables. Esta situación es particularmente acentuada en las zonas rurales, donde una proporción considerable de la población experimenta una persistente falta de oportunidades económicas consistentes.

A pesar del desarrollo de actividades primarias como la agricultura y la pesca, la capacidad de estos grupos para acceder y competir eficazmente en mercados más amplios se ve restringida por limitaciones en sus capacidades técnicas y de gestión empresarial.

Adicionalmente, existe una preocupación latente por la calidad del empleo y la sostenibilidad de los ingresos. Un segmento considerable de la población, junto con sus unidades familiares, depende directamente de los recursos naturales para su subsistencia. Esta dependencia expone a estos grupos a una vulnerabilidad socioeconómica considerable, magnificando los riesgos asociados a fluctuaciones económicas, eventos climáticos o cambios en las dinámicas de mercado de los productos primarios. En consecuencia, la falta de diversificación económica y la precariedad laboral perpetúan ciclos de pobreza y exclusión en estas comunidades.

### La solución

El programa ReDes plantea una intervención estratégica orientada a la generación de ingresos para poblaciones en situación de vulnerabilidad en Brasil, buscando reducir la pobreza y promover la movilización social mediante el fortalecimiento de negocios inclusivos que demuestren viabilidad económica, y el apoyo activo para su incorporación en la economía formal.

De esta manera, ReDes contribuye a aumentar el poder adquisitivo de los participantes buscando que este incremento se traduzca en un mayor acceso a bienes y servicios básicos, generando así un efecto sistémico positivo que beneficie no solo a los individuos involucrados, quienes consiguen una mayor libertad y autonomía financiera, sino también a sus familias y a la comunidad en general, lo cual redunda en beneficios sociales y personales amplios.

## Gobernanza de la estrategia de impacto

### El rol del corporativo

Las empresas que conforman el portafolio de Votorantim participan activamente en la definición de prioridades territoriales, que implica la identificación de áreas geográficas de interés estratégico. Mediante sus áreas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, estas empresas colaboran en la planificación de proyectos. Su contribución puede materializarse a través de la provisión de recursos específicos o expertise, adaptados a las particularidades de cada territorio y a las necesidades de cada iniciativa.

La participación de las empresas Votorantim puede extenderse a la integración en la cadena de valor de los negocios apoyados por ReDes, asumiendo el rol de compradores de los productos generados por las asociaciones beneficiarias, o estableciendo otras modalidades de colaboración que fortalezcan la sostenibilidad y el acceso a mercados de estas iniciativas.

### El rol del Instituto

El Instituto Votorantim actúa como el centro de inteligencia y diseño de soluciones sociales dentro del ecosistema Votorantim, consolidándose como el núcleo de conocimiento y experiencia en desarrollo social. Su rol central en ReDes abarca el diseño e implementación integral del mismo.

Basándose en su experiencia y sus prioridades temáticas estratégicas, el Instituto es el responsable de proporcionar asesoría técnica especializada y acompañamiento continuo a las asociaciones y cooperativas participantes. Este apoyo se caracteriza por su adaptabilidad, ajustándose al nivel de madurez organizacional y a las necesidades específicas de cada entidad, y asegurando así una intervención pertinente y efectiva.

### El rol de los aliados

El Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) es el socio estratégico y financiero. Aporta recursos y experiencia en desarrollo económico a nivel nacional, ampliando el alcance y el impacto del programa en todo Brasil.

Gobiernos locales: Abren oportunidades de compras públicas, convirtiéndose en clientes importantes para las asociaciones.

Organizaciones de la sociedad civil y líderes comunitarios: Contribuyen a la creación de redes de colaboración y al desarrollo territorial.

## El valor de las alianzas

El programa se articula mediante una colaboración principal entre el Instituto Votorantim y el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), complementada por el respaldo de las empresas de portafolio Votorantim, así como por alianzas con otros actores estratégicos a nivel local.

Estas alianzas proporcionan distintos elementos para el éxito de la iniciativa, como la experticia técnica, la capacidad de diseño de soluciones sociales, y el apoyo financiero necesarios para la operación a gran escala y son esenciales para facilitar el desarrollo de proyectos, ampliar su alcance y conectar a las asociaciones con oportunidades de venta, asegurando su sostenibilidad e impacto.



El éxito y la escalabilidad del programa ReDes reside en la consolidación de alianzas estratégicas entre diversos actores clave, que permite aumentar la escala del impacto.

Para conocer más elementos con los cuales maximizar el impacto consulte el reporte El impacto corporativo en América Latina.

## La estrategia de impacto

El Programa ReDes ofrece un paquete de soluciones interconectadas diseñado para abordar las distintas necesidades de las organizaciones según su nivel de madurez. Su estrategia central apunta a la combinación de apoyo técnico personalizado con financiamiento estratégico, el fomento de redes locales y la capacitación para acceder a nuevas fuentes de recursos. Este enfoque no solo impulsa el desarrollo económico inmediato de los grupos vulnerables, sino que fomenta la construcción de capacidades para un crecimiento autónomo y sostenible a largo plazo.

La flexibilidad del programa se manifiesta en la adaptación del apoyo al nivel de madurez de cada organización, abarcando desde el respaldo en procesos de producción para grupos incipientes hasta la formulación de estrategias de venta para aquellos con mayor consolidación. Este aprendizaje es fundamental para que, posteriormente, puedan acceder a otras convocatorias y fuentes de financiamiento, garantizando la sostenibilidad y expansión de sus iniciativas.

1

### Apoyo financiero

**Modalidad:** Entrega gradual a asociaciones y cooperativas.  
**Uso:** Destinado a la estructuración y fortalecimiento de negocios.  
**Clave:** Acompañamiento cercano para asegurar una gestión eficiente de los recursos.

2

### Asesoría técnica personalizada

**Alcance:** Orientación en gestión financiera y optimización productiva.  
**Respeto Local:** No impone metodologías; dialoga para comprender el contexto y habilidades existentes.  
**Innovación:** Introduce mejoras y facilita el acceso a mercados.  
**Naturaleza:** Continuo y adaptable a las necesidades evolutivas de cada grupo.

3

### Adhesión y diagnóstico

**Objetivo:** Fortalecer la organización de los grupos.  
**Sinergia:** Moviliza alianzas y colaboraciones público / privadas a nivel local para aportar valor.  
**Expansión:** Aumenta el número de participantes en las iniciativas productivas.



ReDes maximiza la escalabilidad de su impacto ofreciendo apoyo y acompañamiento a los proyectos que se adaptan a las distintas etapas y niveles de necesidades de las organizaciones beneficiarias. Para conocer más elementos con los cuales maximizar el impacto consulte el reporte El impacto corporativo en América Latina.

## Medición de impacto

El Programa ReDes emplea una metodología de medición de impacto basada en dos indicadores clave para evaluar su efectividad y sostenibilidad a largo plazo, los cuales se monitorean anualmente durante la ejecución del programa y hasta por cinco años después de su finalización, permitiendo una visión comprensiva de la continuidad del impacto generado.

El primer indicador es la tasa de supervivencia y sostenibilidad de los negocios apoyados. Esta métrica evalúa la persistencia de las actividades económicas de las organizaciones beneficiarias a mediano y largo plazo. Su objetivo es determinar la resiliencia y autonomía empresarial de los proyectos incubados.

El segundo indicador, conceptualizado como "payback social", cuantifica el retorno de la inversión (ROI) generada por los proyectos. Este cálculo compara la inversión inicial realizada por el programa con los ingresos acumulados generados por los beneficiarios a lo largo del tiempo. Un payback social superior a 1, como el alcanzado actualmente por el programa, indica que los ingresos generados por los proyectos han superado la inversión inicial, evidenciando la rentabilidad social de la intervención.

En 2020, el equipo del BNDES llevó a cabo una evaluación de impacto independiente sobre los beneficiarios del programa ReDes entre 2012 y 2017, utilizando el cruce de datos del registro único. Los hallazgos de esta evaluación revelaron mejoras significativas en indicadores relacionados con el mercado laboral, los ingresos brutos, y la probabilidad de participación en la población económicamente activa (PEA), reforzando la evidencia del impacto positivo del programa en la inclusión productiva y la mejora de las condiciones socioeconómicas de los participantes.



## El impacto alcanzado



Se han apoyado hasta la fecha  
76 proyectos con una tasa de supervivencia  
**de negocios mayor al 70 %.**



**Más de 4.200 beneficiarios**  
movilizados en los proyectos participantes.



Por cada real que se ha invertido se han generado  
**BRL1,52 en ingresos.**



Se han generado de manera agregada más  
**de BRL 64,2 millones de ingresos**  
para las comunidades participantes.



*“Lo que hacemos es importante para las empresas porque hemos entendido que los negocios y las inversiones no pueden prosperar en territorios muy frágiles. Entonces, trabajar para aumentar el dinamismo económico de los territorios es importante no solo como una estrategia social, sino también como una estrategia de negocio.”*

### **Ligia Saad**

Coordinadora de Relaciones Institucionales del Instituto Votorantim.

*“A través del programa ReDes las asociaciones y cooperativas pueden mejorar su producción y comercializar sus productos, y así comienzan a generar más ingresos, dinamizando la economía local y generando valor compartido.”*

### **Bianca Costa Beltrami**

Coordinadora de Proyectos en Dinamismo Económico del Instituto Votorantim.

## Articulación con el negocio

El Programa ReDes presenta una alineación estratégica fundamental con el core business de las empresas del portafolio Votorantim. Esta conexión se basa en el reconocimiento de que las inversiones a largo plazo en diversos sectores no pueden prosperar en entornos socioeconómicamente frágiles. Un contexto caracterizado por la inestabilidad, altos niveles de vulnerabilidad y escasez de oportunidades puede generar riesgos operativos significativos, interrupciones en la cadena de suministro, conflictos sociales y una reducción de la capacidad de consumo en las regiones donde operan. En consecuencia, el fomento del dinamismo económico en estas áreas no es solo una estrategia de responsabilidad social, sino una estrategia intrínseca de negocio.

ReDes facilita la integración de grupos vulnerables apoyados como proveedores locales para las empresas Votorantim. Esta dinámica se enmarca dentro de una estrategia de valor compartido, donde el éxito empresarial y el progreso social se encuentran interconectados. Tal interdependencia genera beneficios mutuos, fortaleciendo la resiliencia de la cadena de suministro y creando oportunidades económicas sostenibles para las comunidades.

La inversión en iniciativas como ReDes contribuye también a la gestión proactiva de riesgos sociales y ambientales asociados a las operaciones de Votorantim. Al abordar las vulnerabilidades económicas y sociales, las empresas pueden mitigar potenciales conflictos con las comunidades, reducir la presión sobre los recursos naturales y contribuir a un desarrollo más sostenible en sus áreas de influencia.



## Lecciones aprendidas

### Enfrentarse a desafíos del contexto

El éxito del programa está intrínsecamente ligado a la consideración y monitoreo de factores externos del contexto que pueden influir en la operación. Elementos como las condiciones de las carreteras para poder sacar los productos de las zonas rurales a mercados más grandes, o los impactos del cambio climático en las cadenas productivas, pueden afectar significativamente los resultados.

La lección aprendida es la necesidad crítica de una presencia constante en el territorio. La construcción de relaciones sólidas de las comunidades con las empresas de Votorantim y el poder público son fundamentales para enfrentar los retos del día a día del contexto local. Esta interacción facilita la adaptación y la resiliencia del programa frente a las particularidades y desafíos externos de cada región.

### El diseño de la estrategia debe centrarse en la población objetivo

Escuchar sus necesidades, desarrollar conjuntamente planes de negocio, identificar desafíos y oportunidades desde su perspectiva y aportar el conocimiento local ha sido crucial.

Este enfoque participativo no solo mejora la pertinencia y la apropiación de las soluciones, sino que optimiza el proceso de ingreso al territorio, al considerar tanto la vocación productiva de la región como las especificidades y el nivel de madurez de cada grupo en relación con el modelo de negocio a desarrollar.

[www.institutovotorantim.org.br/es/projetos/redes/](http://www.institutovotorantim.org.br/es/projetos/redes/)

### Más información

Agradecemos la contribución para la elaboración de este estudio de caso a:

**Ligia Saad** - Coordinadora de Relaciones Institucionales de Instituto Votorantim.

**Bianca Costa Beltrami** - Coordinadora de Proyectos en Dinamismo Económico de Instituto Votorantim.

**Adriana Ferreira** - Consultora de Sostenibilidad de Instituto Votorantim.