

## DOS PINOS Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS ODS

Luis Mastroeni Camacho. Director de Relaciones Corporativas. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos

**RESUMEN :** *El presente artículo expone el trabajo de más de seis años de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos en Costa Rica, gestionando su negocio alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Dos años después del lanzamiento de los ODS la Cooperativa empezó a trabajar en esto y ha logrado contar con una estrategia sólida que, poco a poco, va alineando a toda la empresa de tal forma que pueda desarrollarse de manera responsable y apegada al deseo profundo de un desarrollo sostenible. El texto expone los cinco ejes de trabajo de la estrategia y cómo cada uno de ellos se alinea con los ODS para aportar, en el día a día del negocio, al logro de los objetivos y a la continuidad de esta empresa cooperativa.*

**ABSTRACT:** *This article presents the work of more than six years of the Dos Pinos Milk Producers Cooperative in Costa Rica, managing its business aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs). Two years after the launch of the SDGs, the Cooperative began to work on this and has managed to have a solid strategy that, little by little, is aligning the entire company in such a way that it can develop responsibly and attached to the deep desire for sustainable development. The text sets out the five axes of work of the strategy and how each of them is aligned with the SDGs to contribute, in the day-to-day running of the business, to the achievement of the objectives and the continuity of this cooperative company.*

**Agradecimientos:** A los Asociados por ser visionarios y apoyar el alineamiento de la gestión empresarial al logro de los ODS vinculados con la operación.

**Palabras clave:** sostenibilidad, estrategia, objetivos, desarrollo, impacto, continuidad.

### 1. Introducción

Cuando en 1947 los veinticinco fundadores de la Cooperativa de productores de leche Dos Pinos en Costa Rica, iniciaron esta gran organización, jamás se imaginaron que el agua que utilizaban en el aquel momento iba a faltar, que el clima se volvería en contra y que el amor por su ganado se iba a transformar en una práctica regulada (ellos ya las querían solo por el hecho de existir y darles una vida).

Eran los tiempos en que decíamos que el agua era un recurso inagotable y no reciclábamos, porque todo iba en un mismo recipiente y luego a un lugar donde se enterraba y se descomponía. La circularidad solo existía en la naturaleza y la idea de los productos tenía un inicio y un fin, como si los negocios se hicieran al margen del ecosistema. Eso pensábamos.

Los Asociados a Dos Pinos, que hoy son más de 1200, evolucionaron y a pesar de sus grandes esfuerzos por proteger sus unidades productivas e impactar de manera positiva al país que les ha permitido desarrollarse, los retos de los nuevos tiempos los alcanzaron y han tenido que redoblar esfuerzos y comprometerse con algunas de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La Cooperativa es una empresa que está presente en 28 categorías de alimentos y bebidas y cuyo corazón es lácteo. Producimos leche y todos sus derivados, en siete plantas distribuidas en cuatro países. Además, estamos en el negocio de dulces, chocolates, bebidas naturales y gasificadas, embutidos, carnes, pollo, pescado, mariscos y galletas. En fin, somos una gran cooperativa, integrada por pequeños y medianos productores de leche (93% de los productores son PYMES y aportan el 75% del recibo de leche).

Exportamos a once mercados distintos y empleamos a más de once mil personas en la región centroamericana y República Dominicana. Los once mil toman en cuenta tanto los colaboradores de la Cooperativa, como los

Dirección de correspondencia: Luis Mastroeni Camacho. Director de Relaciones Corporativas. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos. [lmastroeni@dospinos.com](mailto:lmastroeni@dospinos.com) [jcampos@fundepos.ac.cr](mailto:jcampos@fundepos.ac.cr);

trabajadores de las fincas productoras de leche en Costa Rica. Todo lo anterior hace que la sostenibilidad no sea un deseo romántico, sino una forma de operar y asegurar el largo plazo de este negocio del cual dependen más de 70 mil familias.

Nuestra estrategia de sostenibilidad está alineada a nueve de los diecisiete ODS y los avances en cada uno de ellos forman parte de un proceso de medición y rendición de cuentas anual (reporte de sostenibilidad), que permite entender de qué manera el negocio se transforma con un fin en mente: la continuidad de las fincas y por lo tanto la continuidad en el largo plazo de la Cooperativa.

“Necesitamos incrustar la esencia de la agenda 2030 en todo lo que hacemos”, decía hace un tiempo António Guterres, secretario general de la Organización de Naciones Unidas (ONU), en uno de sus tantos discursos que siempre llaman a la reflexión y a la urgencia de hacer más por el logro de las metas comunes. En Dos Pinos también creemos que hay que incrustar en la estrategia del negocio los factores sociales y ambientales que nos permitan mantener el negocio en el tiempo, mientras contribuimos a que la sociedad esté mejor y tenga largo plazo.

Los nueve objetivos con los que se contribuye no surgen de la mesa en que el Consejo de Administración se reúne cada quincena para analizar el avance de la estrategia. Son el fruto de una reflexión profunda que inició dos años después de la publicación de los Objetivos en Nueva York y que llevó a la cooperativa a entender cuáles son los impactos que genera en el contexto en el que opera y cómo contribuir a cerrar brechas, mejorar prácticas o sumarse a otros esfuerzos en pro de una mejor sociedad. Los nueve tienen que ver con la gestión empresarial y cumplirlos, creemos, nos hará más viables en un mercado, cada vez más competitivo.

### 2. Gestión Empresarial

“En el entorno competitivo actual, caracterizado por el cambio constante, la incertidumbre y la polarización de la sociedad, aquellas organizaciones que invierten en la gestión de intangibles son mucho más resilientes que el resto, debido al capital reputacional que son capaces de construir”. Esta idea de Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership (Alloza, 2016), es la que tratamos de aplicar en la cooperativa cuando decimos que los aspectos sociales y ambientales, alineados a los ODS, son parte de nuestra estrategia empresarial.

En el 2017 un grupo de ejecutivos de la cooperativa, preocupados por el largo plazo de la organización y la petición de los asociados de hacer algo para aplicar las tendencias de los negocios responsables a su empresa, hizo que se iniciaran las conversaciones en torno a la sostenibilidad y su debido alineamiento a los ODS más adelante.

Con la ayuda de asesores de mucha experiencia, iniciaron las preguntas sobre cómo empezar el proceso, dónde ubicar la estrategia, cómo convencer a la alta dirección de que la filosofía cooperativa, si bien es cierto, era equilibrada y tiene más cercanía con la gestión sostenible de negocios, no era suficiente para alcanzar los retos que consumidores, clientes, colaboradores y otros públicos estaban empezando a exigir.

Todo esto siempre con la mirada puesta en unos objetivos que en aquel año apenas cumplían dos de haber sido definidos y el mundo comenzaba a asimilarlos, como la nueva hoja de ruta para el desarrollo.

Gestores de desarrollo sostenible, fue el primer enunciado que surgió a partir de la propuesta estratégica que se definió y que estableció el primer ciclo de un proceso que no tiene fin, pero que se revisa y profundiza cada cinco años, tiempo en el cual se ejecutan diversas actividades que hacen que la organización se adapte y mejore; a la vez que va cumpliendo las metas que la harán más viable y rentable en el tiempo.

Sin duda alguna ya la estrategia lleva consigo un elemento relevante: el desarrollo sostenible. La idea de ser gestores, sin duda, tiene el razonamiento de que en aquel momento no podíamos aspirar a nada más que proponernos una transformación de la gestión del negocio, porque lo que siempre se tuvo en mente es que, si no había alineamiento con el negocio y con el día a día de la gestión, no se iba a avanzar en la dirección correcta.

De esa manera se definieron cinco ejes estratégicos, cada uno de ellos enfocados en cerrar las brechas de los impactos encontrados, luego de un análisis de materialidad. En las siguientes páginas explicaremos cómo es que se relacionan con el negocio y con los ODS.

### **2.1- Primer eje: estrategia integral**

Contar con un plan de trabajo claro y apegado a la estrategia empresarial es sin duda uno de los aspectos más relevantes para que la sostenibilidad sea parte de la agenda del Consejo de Administración y los directores de las diferentes áreas en la Cooperativa. Por eso en el primer quinquenio estratégico (2020-2024) este eje cobra mucha relevancia, pues es el tiempo en el que el tema debe quedar instalado en todas las áreas y contar con los indicadores necesarios. Si los indicadores sociales y ambientales no se integran en los planes de trabajo del negocio tradicional, la estrategia no pasará de ser un programa asistencialista, como muchos otros y nunca podrá transformar la gestión del negocio, que al final es lo único que asegura un negocio sostenible y alineado a las metas de los ODS.

Desde el momento en que se estableció este primer eje, se tuvo claro que además de establecer indicadores y metas cuantificables, también se debía definir un alineamiento con los ODS; pues en la medida en la estrategia se vaya cumpliendo se podría aportar al avance de estos en el país. Los ODS no pueden ser la estrategia, es a través de la ejecución de la estrategia que logramos aportar a los ODS y mejorar nuestro negocio.

Así como los ODS cuentan con grandes pilares (personas, planeta, alianzas, paz y prosperidad) en los que se basa, la estrategia descansa sobre un sólido gobierno corporativo que hace posible que la gestión sostenible no se vea como idea romántica y espontánea; sino que se respete su proceso en todo momento y sea parte de las decisiones que se toman en el día a día del negocio.

Además, contamos con metas específicas en las direcciones que más se relacionan con las brechas detectadas en nuestro análisis para que sea en su día a día que puedan ir cerrando con el apoyo del resto de la organización. Lo mismo que sucede con los ODS y sus 169 metas, las cuales se pueden medir y comprobar su avance.

Algunas de esas metas específicas en nuestra organización son: disminución del uso de agua, energía, combustible, papel. Mantener el compromiso de cero residuos en nuestras instalaciones de Costa Rica (*zero waste to land*), aligeramiento de materia prima en empaques, disminución de personas en pobreza multidimensional, cantidad de mobiliario educativo (construido con láminas de empaques tetra), etc.

Otro aspecto relevante que tiene que ver con este primer eje es que todos los ejecutivos que cuentan con un cuadro de mando integral (BSC por sus siglas en inglés) para medir su desempeño, deben cumplir con objetivos sociales y ambientales para que su evaluación al final del año sea positiva. En este momento un 85% son indicadores financieros y un 15% son sociales y ambientales.

Como indica Alloza (*Ibid*) "hay que medir los intangibles".

### **2.2- Segundo eje: sector primario**

La evidencia cada vez es más contundente cuando afirma que si no empezamos a trabajar por la adaptación y mitigación al cambio climático los negocios van a deprimirse. Algo así como lo que pasó durante la pandemia por el COVID. La velocidad es la única diferencia.

"Algunos impactos operativos y financieros que pueden repercutir en los negocios son: escasez de materias primas e incrementos súbitos de precios; reducción en la capacidad de producción, como consecuencia de la generación de flujos de efectivo y otros", afirma Juan Carlos Reséndiz, socio de KPMG en la revista Forbes.

Y nuestra empresa inicia en el campo, al aire libre, donde pastan las vacas y encuentran los nutrientes necesarios para producir la leche, producto central de la cooperativa. Por eso la conservación del medio ambiente no es, para nosotros, un asunto ligero o un compromiso hueco, tiene un carácter muy serio y así lo abordamos.

El trabajo con las personas productoras siempre se ha hecho de su mano. Desde el acompañamiento para que sus fincas estén a punto, hasta la puesta en marcha de un plan piloto para hacer realidad nuestro manual de finca responsable que está siendo puesto a prueba en 20 fincas a modo de pilotaje (Dos Pinos, s.f.), que ha sido catalogado por expertos mundiales como único en el mundo. Dentro de sus 103 páginas expone con claridad y de forma práctica, cómo es que una finca puede adaptar sus prácticas de tal forma que pueda seguir siendo rentable y produciendo,

## DOS PINOS Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS ODS

de la mano del medio ambiente, respetando los derechos humanos y además generando bienestar para sus animales.

*El Estándar de Finca Sostenible se encuentra estructurado en cuatro ejes, el primer eje corresponde al de bienestar animal, el mismo contempla las condiciones necesarias que se deben de aplicar en los establecimientos para lograr una buena salud del hato y calidad de leche. El segundo eje hace referencia a temas sociales, el cual engloba aspectos relacionados a derechos humanos y prácticas laborales. El tercer eje es el ambiental, el cual comprende variables relacionadas a la gestión y adaptabilidad de recursos ambientales como energía, suelo y agua. Finalmente, el cuarto eje corresponde al económico, incluyendo lo relacionado a la administración de la finca (capítulo 5 del Estándar).*

La cadena de valor de la empresa inicia con las condiciones que hacen posible el cuidado de las vacas en un espacio de tierra, el suelo ideal para que crezca el pasto y un clima que le permitan al ganado producir de forma sana y balanceada. La conservación de la biodiversidad, el uso responsable del agua, el manejo de los residuos, el bienestar animal y otros factores son parte de las áreas en las que trabajamos en este eje, tratando de hacer lo correcto, mientras la finca produce de forma adecuada y de la mano con el ecosistema que la rodea. La circularidad no es una opción en la finca, es la manera adecuada de operar y tratamos de avanzar en ese sentido.

En este primer eje contribuimos con los ODS 6,7 y13, pues debemos trabajar arduamente para adaptarnos al cambio climático, proteger las fuentes de agua y procurar que la energía utilizada provenga de fuentes renovables. Las fincas también trabajan en economía circular para que los purines (boñiga y orina) de las vacas vuelvan al campo de forma que puedan abonar el suelo y permitir el crecimiento del pasto de la manera más orgánica posible.

“El aprovechamiento de los purines es una forma eficiente de devolver al suelo-planta una parte de los nutrientes que extraemos... un subproducto de la lechería y engorde intensivo con alto potencial mejorador de pastos y que permite reducir la dependencia de la fertilización química” (Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial. s.f.).

Pero las buenas prácticas no se quedan ahí. Los productores han logrado invertir en sus fincas de tal manera que hoy por hoy la leche que sale de cada finca nunca es manipulada por la mano humana; el ordeño es automatizado en todas nuestras fincas, lo que asegura la inocuidad e higiene del producto. En muchas de las fincas las vacas cuentan con espacios especialmente diseñados para ellas, donde se cuida de que estén cómodas mientras comen (pueden descansar en alfombras especiales) y también se protege su bienestar físico con la vigilancia constante de los caminos por donde transitan, de tal manera que puedan caminar sin peligro de una fractura o torcedura.

El programa de triple lavado le permite a la persona productora contar con centros de acopio en todo el país que reciben el plástico de sus operaciones. Se llama triple lavado, porque algunos empaques plásticos requieren un estricto proceso de enjuague debiendo pasar tres veces por agua antes de que se seque y se entregue al centro de acopio. En el 2023 empezó el proceso de recibimiento de pezoneras<sup>1</sup> y mangueras de hule, con las cuales se hacen alfombras para los pisos de las lecherías. El anterior es el ejemplo de que la circularidad se va cumpliendo en todos nuestros procesos.

### **2.3- Tercer eje: impacto ambiental**

Los procesos industriales como los de Dos Pinos son muy intensivos en el uso de recursos naturales y generan residuos en grandes cantidades. Por eso este tema cobra mucha relevancia a la hora de analizar nuestros impactos. Estos procesos inician en el transporte de la leche de las fincas a las plantas de producción, una vez ahí se siguen estrictos protocolos de higiene e inocuidad, antes de que la leche sea enviada a los silos de enfriamiento, donde el líquido espera para ser utilizado de forma óptima.

Todos estos procesos utilizan agua, energía y otros insumos que tenemos identificados y que, por medio de planes, nos proponemos abordar de la mejor manera para disminuir o eliminar los impactos que podamos causar.

Cada una de las huellas que generamos cuenta con una ruta cuya meta es la disminución o eliminación total del impacto en la sociedad, de tal manera que contribuyamos de forma positiva con el contexto en el que operamos. Energía, emisiones, agua, combustible, papel y residuos, forman parte de este proceso que nos ha llevado a proponernos metas ambiciosas que permitan asegurar la continuidad del negocio en equilibrio con el ambiente.

Por otra parte, el diseño inteligente de empaques que aseguren una menor huella ambiental forma parte de este eje, pues somos conscientes de que nuestra responsabilidad es lograr el empaque más circular posible, tomando en cuenta el avance tecnológico y la capacidad del país para recuperar ese empaque y convertirlo en otro material de uso industrial o doméstico.

En este camino hay temas delicados que no podemos pasar por alto. Empacamos alimentos y estos deben de llegar de la manera más segura al consumidor. Por eso nuestros procesos cuidan cada detalle que reúna en un solo empaque la calidad, la seguridad y la disminución del impacto.

Hoy en día la Cooperativa cuenta con un 87% de empaques reciclables. El 90% de las botellas de plástico que llegan al consumidor vienen de otros plásticos; es decir son recicladas y reciclables en un 100%.

Los desechos industriales (lodos) son otro tema de gran impacto y por eso en la operación de Costa Rica el 100% de ellos se convierten en abono orgánico, que es utilizado en algunas de las fincas de nuestros productores, logrando el objetivo de circularidad que tanto buscamos en cada proceso en el que estamos.

Mientras escribo este artículo se está gestionando el proceso de cambio de todas las tapas de empaques UHT (larga vida) para aligerarlas de tal forma que usemos unidades más delgadas y de esa forma contribuyamos al ahorro de plástico. Solo ese cambio, permitirá dejar de poner en el mercado más de 40 toneladas de plástico al año. Otros ejemplos son las pajillas plásticas, las cuales fueron sustituidas por pajillas de papel en todos nuestros empaques y las cucharitas para helados que antes era plásticas y hoy son de madera que viene de fuentes responsables (FSC).

Esa constante innovación, no solo en sabores, sino en mejoras ambientales y sociales, es lo que nos permite alinearnos con las soluciones que proponen los ODS y que tanto necesita el planeta.

Los ODS 8,12 y 13, se encuentran alineados con este eje al procurar, por ejemplo, un crecimiento económico equilibrado, pues se está pensando en cómo cuidar las fuentes de abastecimiento que hacen posible los procesos de nuestras plantas y, además, se procura incentivar otras áreas de la economía (como la de recuperación de residuos).

En el año 2023, junto a las empresas Tetra Pak y Empaques Santa Ana, se logró inaugurar la primera planta de reciclaje de empaques Tetra. Esta alianza hace posible que, por primera vez se pueda reciclar este tipo de material en el país, lo que hace más fácil su recuperación y reutilización para hacer papel y láminas para construcción de muebles y paredes.

#### **2.4- Cuarto eje: Comunidades**

La pandemia nos dejó claro, una vez más, que si el contexto en el que se opera se deteriora, no hay espacio para los negocios, y se puede afectar su continuidad. Las comunidades en las que Dos Pinos opera mediante sus productores están en las zonas rurales del país y para nosotros la estabilidad de esas zonas es vital. Por eso desde hace 76 años contribuimos con su desarrollo al generar fuentes de empleo creando un círculo virtuoso en el que se dinamiza la economía local a partir del pago semanal de la leche a los productores. Semanalmente se inyectan a esas áreas del país más de US \$ 6,6 millones por concepto de pago al asociado que diariamente entrega la leche a la cooperativa. A partir de ese momento se activa y desarrollan las diversas fuerzas económicas y sociales de la localidad.

Pero nuestra presencia, que impulsa los objetivos 1 y 2 específicamente, no se queda solamente en ciertas zonas del país. La industria que movemos también se encuentra en otras áreas y en ellas tratamos de trabajar de la mano de proveedores, vecinos y autoridades estatales para lograr un impacto positivo que aporte al desarrollo sostenible.

## DOS PINOS Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS ODS

Desde hace más de doce años y en conjunto con el Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Ministerio de Justicia y Paz hemos llevado mobiliario educativo a escuelas y colegios del país con el fin de que los estudiantes tengan las mejores condiciones (sillas y mesas) para recibir sus lecciones. El programa Reciclados es una excelente muestra de alianza público-privada para el desarrollo.

Todo empieza con los empaques Tetra de nuestras leches y jugos. En lugar de terminar en ríos y mares, terminan en láminas de construcción que son utilizadas para la fabricación de este mobiliario. Las láminas las enviamos a un centro penitenciario, donde privados de libertad construyen los pupitres, que luego son enviados a diferentes centros educativos. Los distribuimos como premios de un concurso en el que los estudiantes deben demostrar cómo están cuidando el ambiente. Anualmente se entregan entre 500 y 1000 unidades de estos muebles.

Siguiendo con el tema educativo contamos con un programa de educación para el mejoramiento de hábitos alimentarios llamado Misión Diversión. Este consiste en actividades recreativas en las que con nuestro personaje de fantasía (la vaca Lula) llegamos a las escuelas con charlas, juegos y dinámicas que hacen divertido el aprendizaje sobre la relación de las personas, a cualquier edad, con los alimentos y cómo lograr una dieta balanceada en pro del cuidado de la salud.

En el 2024 evolucionaremos y tendremos materiales didácticos para los educadores de preescolar, de tal forma que cuenten con herramientas para hablar de este tema tan relevante en sus clases. Los consumidores del futuro deben estar bien informados, para que tomen decisiones que impacten su salud y bienestar.

Nuestra proyección a la comunidad es más amplia. Desde hace dos años iniciamos un proceso de acercamiento para entender cómo impactar mejor a los vecinos cercanos a nuestras operaciones. De ahí nació el programa Comunidades Dos Pinos, que premia con un monto de inversión a los proyectos ganadores que proponen las asociaciones de vecinos y que tiene que ver con bienestar, nutrición y salud de su comunidad. En el último concurso participaron más de 40 asociaciones y tres resultaron ganadoras.

Cuando hablamos de comunidades, también nos referimos a clientes y consumidores. En los últimos años hemos implementado un proyecto de plataformas nutricionales en donde nos retamos para que los productos que ponemos en el mercado cumplan con las más altas reglas nutritivas y estén apegadas a normativas de clase mundial. En los últimos dos años hemos logrado reducir la proporción de azúcar en nuestros productos en 194 toneladas. Esta tarea es diaria y alcanza todo nuestro portafolio, para entender cómo podemos evolucionar y poner en la mesa de las personas los mejores productores. Nos retamos todos los días para lograrlo.

Una muestra de esta genuina preocupación por la nutrición de todos nuestros consumidores se ilustra con lo siguiente. Producto de un estudio científico en Costa Rica en 2022, nos percatamos que la población entre los 15 y 62 años tenía bajos niveles de vitamina D en su dieta. Por ello, procedimos a incluir un 50% más de vitamina D en la fórmula de nuestras leches y de esta forma apoyar la dieta de las personas sin mayor costo para ellas.

Lo mismo sucedió en pandemia (2020), donde fortificamos jugos y leches con vitaminas y minerales que contribuyeran con el aumento de las defensas.

Como indiqué, comunidad también se extiende a nuestros clientes, esos que están al frente de pequeños comercios en diferentes lugares del país. Durante la pandemia nació UNIDOS, un programa en el que mediante ofertas y paquetes promocionales logramos que mejoraran sus ventas y de esa forma no tuvieran que cerrar sus negocios. De estos comercios dependen muchas familias en el país y teníamos que hacer algo al respecto. Además, era un ganar-ganar, si ellos seguían operando, nosotros también. Todo está relacionado.

En cuanto a los proveedores, que también componen el amplio alcance de nuestras comunidades, estamos trabajando en lo que conocemos como Compras Sostenibles. Un proceso mediante el cual diagnosticamos, evaluamos y acompañamos la gestión sostenible de nuestros proveedores para entender cómo abordan la sostenibilidad y cómo podemos involucrarlos en este tema tan relevante.

La cadena de abastecimiento es el siguiente nivel de trabajo una vez que las empresas han decidido ser socialmente responsables y gestionar su negocio como tal. Cuando la empresa ha dado pasos a lo interno por lograr este objetivo, viene un nuevo reto que es asegurar que aquellas organizaciones a las que les compra materia prima o cualquier insumo o servicio también estén en la nueva dinámica de negocios sostenibles.

En Dos Pinos deseamos que los proveedores compartan nuestros valores, pero además que se gestionen de manera sostenible; de esa forma podremos, ambos, tener negocios para el futuro.

### *2.5- Quinto eje: público interno*

Llegamos así al último eje de la estrategia, el de las personas que integran la cooperativa. Casi seis mil en la región de Centroamérica y República Dominicana. Como lo dice Simon Sinek “si no entiendes a las personas no entiendes el negocio” (Sinek, 2015). Por eso es por lo que la gente está en el centro de toda esta estrategia.

La intención de la Cooperativa es ser el mejor lugar para trabajar, pero caracterizado por la experiencia de su gente, es decir lograr que nuestra organización se convierta en un espacio en el que la gente se realice, cumpla sus sueños, esté segura y saludable y además pueda ayudar en su hogar y comunidad para tener una mejor calidad de vida.

¿Cómo lo hacemos? El área de Capital Humano tiene clara esta estrategia y gracias a ella ha desarrollado una serie de acciones que van desde contar con el mejor talento, hasta brindar oportunidades para que las personas salgan de la pobreza multidimensional y mejoren su bienestar.

Con esta estrategia abordamos los objetivos 1,2,5 y 8; pues impactamos desde la calidad del trabajo que brindamos a las personas en toda la región, hasta la preocupación para que los hogares tengan todo lo necesario para desarrollarse y vivir con dignidad. Temas como salud y seguridad en el trabajo también son parte de este eje, que se preocupa porque las personas estén en el centro de todas las decisiones.

La estrategia de bienestar consiste en asegurar en cada uno de nuestros espacios lo necesario para que las personas se sientan bien y puedan hacer su trabajo de la mejor manera. El trabajo con los líderes es fundamental y la aplicación, en el día a día, de nuestros valores es tarea fundamental para lograrlo.

Otro aspecto que ha venido evolucionando favorablemente es el relativo al cumplimiento de los Derechos Humanos. Este tema lo hemos empezado a abordar mediante la estrategia DEI (diversidad, equidad e inclusión), la cual nos llevará a contar con certificaciones de equidad de género y respeto e igualdad de oportunidades para todos los grupos vulnerables de la sociedad.

En línea con esto y para asegurar la política de cero tolerancias en temas de acoso laboral y sexual, contamos con una línea de denuncias tanto para público interno como externo. La línea es anónima, si la persona lo desea y cada queja es tratada con seriedad por un equipo multidisciplinario integrado por profesionales en legislación, cumplimiento y capital humano.

Uno de los programas que más orgullosos nos hacen sentir y que además aborda ampliamente los objetivos 1 y 2 de los ODS, es Creciendo Juntos. Este programa pone a disposición de las personas en pobreza multidimensional una serie de soluciones para que, con la ayuda de la Cooperativa y el esfuerzo personal, puedan mejorar sus condiciones y oportunidades y de esa forma salir adelante y mejorar su calidad de vida y la de sus hogares.

En el año 2019 aplicamos por primera vez la encuesta del Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial (IPME), creado por la Universidad de Oxford, basado en las investigaciones del Premio Nobel Amartya Sen.

Como lo indica en su página web, “el Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial (IMPE) es una metodología que permite a las empresas medir y comprender la situación de vida específica de cada uno de sus colaboradores y sus familias. Esta metodología incluye un cuestionario y un método de medición que permiten a la empresa identificar qué colaborador vive en situación de pobreza. La metodología identifica las privaciones específicas que afectan a cada colaborador y a sus familias (por ejemplo, la calidad de la vivienda, la salud, la educación, etc.), lo que permite comprender dónde se debe enfocar específicamente la acción para mejorar sus vidas...”.

## DOS PINOS Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS ODS

En Dos Pinos lo aplicamos y logramos identificar, en aquel momento, a un grupo de 459 hogares que estaban en condición de pobreza multidimensional. Bajo la guía de trabajadores sociales y con el respaldo de la dirección de capital humano de la empresa iniciamos con la búsqueda de soluciones para las áreas en las que los hogares presentaban mayores carencias. De esa forma surgieron programas de educación financiera, empleabilidad, educación secundaria, habilidades para la vida, vivienda, pensiones, seguridad social (salud) y otros.

Luego de tres años de trabajo en Costa Rica, logramos iniciar el programa en nuestra subsidiaria en Guatemala y además medimos por segunda ocasión a la población costarricense. El segundo estudio nos indicó que del primer grupo abordado un 74% había salido de pobreza multidimensional, en parte, por haber aprovechado las soluciones que se les dieron. Este trabajo no se detendrá y estamos en constante búsqueda de nuevas soluciones para nuestra población. El reto ahora es lograrlo en Guatemala y continuar con el resto de los países en donde estamos, siempre alineados a nuestra estrategia de gente y de procurar la mejor experiencia de empleo, en el mejor lugar para trabajar.

### 3. Conclusión

Luego de revisar el esfuerzo que como Cooperativa hemos venido haciendo para instalar una estrategia de gestión sostenible y tratando de alinearla cada vez más a los ODS, nos queda el compromiso infatigable de continuar extendiendo buenas prácticas, programas y proyectos a todos los países en los que operamos. Estamos a las puertas de la conclusión del primer ciclo estratégico de este proceso que nos debe llevar a profundizar cada vez en nuestros impactos, para abordarlos y disminuirlos, sin son negativos, o aumentarlos sin son positivos.

En la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, nos impulsa el ánimo que llevó a 25 productores a crearla hace 76 años. Ellos decían que uno de los objetivos de la creación de esta empresa cooperativa era el impacto social y económico de las comunidades y los lugares donde se desarrolla nuestra operación. Creemos que hemos honrado ese legado. Pero no queremos quedarnos ahí. Sin duda el norte que nos marcan los ODS nos hace más ambiciosos en las metas que nos estamos proponiendo para los próximos años. Sabemos que, si no apostamos por la economía circular, la regeneración y un mayor equilibrio social y ambiental, las bases que hacen posible la operación del negocio se seguirán debilitando y eso irá en contra de la realización de las ventas, de la productividad y por ende del beneficio final para nuestras personas asociadas.

Faltan siete años para que se cumpla la meta que se propusieron los firmantes de los ODS en el 2015 y si bien es cierto los avances no son los esperados a nivel mundial, las empresas deben seguir apostando por el cierre de brechas y el trabajo de la mano con todos los actores de la sociedad, para que como dice uno de los lemas de los objetivos “nadie se quede atrás”. En Dos Pinos no queremos dejar a nadie atrás, queremos trabajar a la par de nuestros públicos de interés y que todos avancemos para lograr siempre un mundo mejor.

### 4. Bibliografía

- Alloza, A. 2016. *Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership. Reputación corporativa*. (Consultada en octubre 2023). <https://www.corporateexcellence.org/recurso/angel-alloza-reputacion-corporativa/707a20d8-e6fb-4ab1-a015-2d5a915614c9>
- Dos Pinos. s.f. Estándar de Fincas Responsables de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.
- Guterres A. 2022). *Incrusten la estrategia 2030 en todo*. Consultada en octubre 2023. <https://www.un.org/es/desa/closing-of-global-goals-forum>
- Mesa, R. 2023. *Diez temas clave para el modelo de empresa del futuro*. Consultada en octubre 2023. <https://www.directivosyempresas.com/firmas/diez-temas-clave-para-el-modelo-de-empresa-de-futuro/>
- Sinek, S. 2015. *If You Don't Understand People, You Don't Understand Business*. Consultada en octubre 2023. <https://www.youtube.com/watch?v=5UkVi7sdxp8>
- Sophia, O. s.f. *Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial (IPME)*. Consultada en octubre 2023. <https://sophiaoxford.org/es/metodologia/#:~:text=El%20%C3%8Dndice%20de%20Pobreza%20Multidimensional,sus%20colaboradores%20y%20sus%20familias.>



Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial. s.f. Aprovechamiento de PURINES.  
<http://proleche.com/wp-content/uploads/2018/04/Aprovechamiento-de-purines.pdf>

### Notas

<sup>1</sup> Pezonera: aparato que se pone en la ubre de la vaca para poder extraer la leche por medio de procedimientos automatizados.