

# UNIR Y DAR

ENFRENTANDO LA PANDEMIA  
DESDE LA EMPATÍA

## HISTORIA

Ante la crisis histórica del COVID-19, la unión de un grupo empresarial y una fundación comunitaria, apoyados en un ecosistema maduro de sociedad civil, lograron articular recursos, talentos y voluntades para apoyar la salud y la economía de miles de familias.

21 / 09 / 2020

TIPO DE BUENA PRÁCTICA	5 IDEAS CLAVE
Compromiso Social, Liderazgo Humanista	<b>01.</b> El liderazgo cohesionado de empresarios lleva a decisiones rápidas y acciones decisivas.
TIEMPO DE LECTURA	<b>02.</b> Antes de las buenas intenciones, el actuar social debe estar basado en inteligencia y mejores prácticas.
13 minutos	<b>03.</b> Puede ser óptimo delegar a operadores confiables de otros sectores para generar mayor impacto social.
	<b>04.</b> Invertir en un ecosistema de colaboración entre IP, Sociedad Civil y Gobierno lleva a que se "conecten los puntos" para crear soluciones.
	<b>05.</b> Para generar empatía, debemos comunicar desde el "nosotros".

A principios de 2020, en una reunión del Grupo Monterrey —que reúne a las principales empresas de la ciudad referente de los negocios en México— se discutía la pandemia que había comenzado en China y que en ese momento tenía en jaque a España e Italia.

El avance del virus se anunciaba inevitable: era cuestión de tiempo para que llegara a México. La pregunta sobre la mesa era: ¿estamos listos para hacerle frente?

Un miembro del Grupo se comprometió a consultar la situación con el Rector de TecSalud (el sistema médico-académico del Tecnológico de Monterrey). Regresó con malas noticias: aunque la autoridad actuara con firmeza, era probable que tanto México como Nuevo León se vieran rebasados por la magnitud de la contingencia.

El impacto en vidas y la afectación económica no tendría precedentes: se aproximaba un reto generacional.

Aunque la respuesta del sector privado a un problema de dimensiones históricas sería insuficiente por sí misma, había que colaborar tanto como se pudiera, pero ¿haciendo qué?

La reflexión partió de dos principios. Primero, aunque toda la comunidad iba a enfrentar la misma tormenta, no todos iban a hacerlo desde el mismo barco. Es decir, había que poner la prioridad en la población más vulnerable y las principales carencias institucionales. Segundo, para que el esfuerzo del empresariado tuviera el mayor impacto posible, debía implicar un compromiso histórico y un abordaje profesional.

Aunque el horizonte era adverso, había una ventaja: la iniciativa privada de Monterrey había invertido por cerca de dos décadas en un ecosistema para mejorar las capacidades y relaciones entre la sociedad civil y el sector público.

Como lo explica Jesús Viejo, Director Ejecutivo del Grupo Monterrey: “se contaba con todas las herramientas para diseñar las ideas y conectar los puntos”.

## INTELIGENCIA Y CONOCIMIENTO PARA DELINEAR LA RESPUESTA

El COVID-19 significaba incertidumbre: ningún país ni la comunidad científica tenían claridad ni fórmulas para enfrentar la contingencia. Había que aprender de las experiencias propias, nacionales e internacionales e irse adaptando.

De ahí que la primera decisión del grupo fue acercar a la autoridad estatal capacidades técnicas que contribuyeran a analizar la situación y aportar inteligencia para diseñar la estrategia de respuesta de Nuevo León.

Se incorporó a McKinsey & Company, firma de consultoría en gestión estratégica, para trabajar en tres ejes: salud pública, economía y gestión de la cadena de suministro (supply chain), en particular de insumos médicos. Estos ejes serían la semilla para que semanas después surgiera Unir y Dar.

Salud fue el punto neurálgico del apoyo de la consultora. En menos de una semana se estableció un Cuarto de Respuesta en apoyo al Gobierno del Estado, donde generaban indicadores diarios, identificaban mejores prácticas y apoyaban a coordinar actores como personal médico, hospitales públicos y privados y Protección Civil.

En materia económica, el reto era la reducción y eventual pausa de las actividades, con consecuencias graves para diversas industrias y comercios, así como para el bolsillo de las familias. Se analizaron las restricciones sociales y económicas que podían implementarse, y el planteamiento de escenarios de una eventual reactivación.

Respecto a la gestión de suministro, la prioridad era asegurar que los insumos médicos llegaran a los hospitales y determinar qué tipo de apoyo iban a requerir los grupos más vulnerables de la comunidad.

Teniendo claros los ejes de trabajo y habiendo facilitado asesoría para la toma de decisiones en el gobierno estatal, era hora de enfocarse en el esfuerzo directo del Grupo para apoyar durante la emergencia.

Acordaron aportar de forma conjunta un monto de 100 millones de pesos. Lo que seguía era encontrar un aliado que pudiera instrumentar y operar una intervención de impacto estratégico.



**“La voluntad no es suficiente si no hay donante. La chispa que existe en nuestra organización y los 100 millones que puso el Grupo Monterrey lo hicieron posible. Pero tampoco hubiera sido posible sin los ejecutivos y expertos que nos apoyaron”**

— CARMEN GARZA T.  
JUNCO

CONSEJERA COMUNIDAR

## LA PLATAFORMA ADECUADA PARA ARTICULAR LA EMPATÍA

No hubo que buscar lejos: el empresariado pensó en Comunidár, una fundación comunitaria basada en Monterrey que se especializa en maximizar el impacto de inversionistas sociales a través de un modelo de filantropía estratégica y con quien ya habían trabajado varios integrantes del Grupo.

Comunidár traía a la mesa la experiencia de haber administrado más de 80 iniciativas sociales, acompañado a 17 fundaciones y haber beneficiado a casi medio millón de personas de manera directa en un plazo de ocho años.

Las piezas encajaban: Comunidár no tiene una causa fija, su propuesta de valor es apoyar a empresas y filántropos a conseguir impacto estratégico con sus inversiones sociales.

Antes que el Grupo Monterrey los contactara, en Comunidár ya estaban trabajando en responder a la

pandemia: asesoraron al municipio de San Pedro Garza García para crear un programa de apoyo a los trabajadores de la industria restaurantera y estaban colaborando con un grupo de ciudadanos para conformar un fondo de apoyo que permitiera producir equipo complementario para personal médico y hospitales.

La sinergia fue inmediata: ambas partes entendieron la importancia de sumar recursos, conocimiento y expertise en favor de la población en un momento de crisis.

Con el conocimiento disponible, se optó por trabajar en tres ejes: Respira NL, porque la salud y el personal médico es la primera línea de defensa. El objetivo era evitar la escasez de equipo médico y de protección en los hospitales.

Abraza NL, porque la suspensión de la actividad económica iba a generar hambre y exacerbar las necesidad de las personas más vulnerables, por lo que se optó realizar transferencias directas no condicionadas a familias con dificultades para cubrir sus necesidades básicas.

Finalmente, Reactiva NL, debido a que las personas autoempleadas, así como las micro y pequeñas empresas, iban a requerir apoyo para seguir adelante con su actividad económica. Para ello se definió un esquema de otorgamiento de préstamos personales y asesoría en su implementación.

**“El Grupo tiene el deseo ferviente de que su ejemplo y visibilidad lleve a que más actores económicos se sumen a las causas”**

— JESÚS VIEJO  
DIRECTOR EJECUTIVO DEL GRUPO MONTERREY



Los puntos empezaban a conectarse. Para Respira se contó con el apoyo de TecSalud y la Secretaría de Salud para afinar el modelo. En Abraza, Cáritas de Monterrey, organismo católico experto en servicios asistenciales, se convirtió en el aliado para dispersar el apoyo en territorio, mientras que en Reactiva sumó esfuerzos Nacional Monte de Piedad para definir y operar el modelo de préstamos.

Las empresas también apoyaron a través de su talento humano: Femsa en logística; Proeza en procesos de compras y Softek facilitó una plataforma digital, por dar ejemplos.

Carmen Garza T., consejera de Comunidár que está a la cabeza del proyecto, afirma que “La voluntad no es suficiente si no hay donante. La chispa que existe en nuestra organización y los 100 millones que puso el Grupo Monterrey lo hicieron posible. Pero tampoco hubiera sido posible sin los ejecutivos y expertos que nos apoyaron”.

En cuestión de semanas tomó forma Unir y Dar como un proyecto operado a través de Comunidár. Se definió oficialmente como “un movimiento de empatía regiomontana en respuesta a la pandemia por COVID-19, enfocado a contener la emergencia de salud, económica y

social en nuestra comunidad a través de esfuerzos de solidaridad concentrados”.

En su descripción se afirmaba: “buscamos amplificar el espíritu de responsabilidad social de la comunidad, inspirados por la empatía regiomontana, sin rodeos, sencilla, frontal y enfocada a la acción: unirnos y dar”.

Miguel Ángel Alcaráz, consultor de McKinsey participante en el proyecto, se dijo sorprendido por la reacción del empresariado regiomontano para dar forma a Unir y Dar: “La voluntad y la velocidad de la cooperación del Grupo Monterrey con otros actores fue algo espectacular de ver como ciudadano”, recuerda.



## LOS RESULTADOS

“No dejar caer al estado y tender una red de seguridad para amortiguar el impacto de la pandemia”. Así resume Bárbara González, polítóloga y estratega de comunicación del proyecto, el espíritu de Unir y Dar.

Fue un reto poder comunicar esta preocupación de apoyar desde el sector privado y volverla una causa social amplia. La clave, de acuerdo a González, fue romper con la verticalidad en la comunicación de la filantropía: “queríamos que el beneficiario fuera otro miembro de la comunidad en una situación difícil”. En pocas palabras: generar empatía.

Desde su lanzamiento, Unir y Dar contó con el apoyo de los medios de comunicación, quienes se sumaron a la causa para dar difusión de las tres opciones de ayuda. Hasta la fecha se han generado más de 300 notas de prensa sobre el proyecto.

Esta actuación pública no es común para el Grupo Monterrey, que suele realizar su labor social de forma discreta y sin tener presencia o vocería activa.

La magnitud de la crisis, reflexiona Jesús Viejo, los llevó a dar lo que llama “un salto cuántico” en términos de exposición pública: “Queríamos transmitir que era un momento de ser solidarios con toda la comunidad y ser un ejemplo para que otros se sumaran a ayudar”.

La difusión del proyecto ha contribuido a incrementar los recursos para brindar apoyo, pues se ha conseguido recaudar 33 millones adicionales a los 100 millones inicialmente aportados por el Grupo Monterrey. Estos recursos han provenido de otras empresas solidarias, pero también de la generosidad ciudadana a través de donativos directos y redondeos en tiendas Oxxo y 7-Eleven, quienes también se sumaron a la campaña.

Con este empuje, Unir y Dar ha conseguido ser el principal esfuerzo de apoyo durante la contingencia en Nuevo León y uno de los principales a nivel nacional orquestado desde el sector privado.

## EL IMPACTO DE UNIR Y DAR

### Respira Nuevo León

- Se han entregado al sector salud más de 1.1 millones de artículos entre equipo médico y de protección personal como guantes de nitrilo y mascarillas KN95 para médicos, enfermeras y personal de apoyo.
- Recaudación: más de 70 millones de pesos (a septiembre de 2020).

### Abraza Nuevo León

- En coordinación con Cáritas de Monterrey, se han entregado más de 15,500 tarjetas solidarias con efectivo para familias que por pérdida de empleo tienen dificultades para cubrir sus necesidades básicas de alimentación, servicios y medicinas.
- Recaudación: más de 53 millones de pesos (a septiembre de 2020)

### Reactiva Nuevo León

- A través de Financiera Monte de Piedad se han otorgado cerca de 100 créditos a micronegocios y personas emprendedoras para impulsar la economía local.

- Recaudación: más de 10 de millones de pesos (a septiembre de 2020).

La articulación generada por Unir y Dar ha tenido otros efectos positivos en la gestión de la pandemia en Nuevo León. De acuerdo con Carmen Garza T., el proyecto ha permitido una relación más cercana con las autoridades de salud y sumar esfuerzos incluso entre competidores, como Oxxo y 7-Eleven o los equipos de futbol Tigres y Rayados, de reconocida rivalidad deportiva.

Otros efectos positivos, considera Carmen, “han sido el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, la construcción de confianza en la ciudadanía de que sus donativos son transparentes y se notan los resultados y sobre todo, sinergias con una gran diversidad de personas y organizaciones”.



# FACTORES DE ÉXITO

## **1. Un Grupo Empresarial cohesionado y decidido a apoyar a la comunidad**

El Grupo Monterrey definió con rapidez que se involucraría activamente en el combate a la pandemia: aportando recursos, talento humano y sobre todo, usando su influencia para sumar voluntades, activar la articulación de actores e inspirar a otros.

El liderazgo de Grupo Monterrey, formado por Alfa, Cemex, Cydsa, DeAcero, Femsa, Frisa, Gruma, Lamosa, Proeza, Soriana, Vitro y Xignum, se guió por un sentido de pertenencia, propósito y solidaridad: no podía dejarse caer a la gente y al estado.

“El Grupo tiene el deseo ferviente de que su ejemplo y visibilidad lleve a que más actores económicos se sumen a las causas”, compartió Jesús Viejo, “y la pieza más difícil de conseguir para un caso así son empresarios desinteresados y que sepan delegar.”

## **2. En un contexto de crisis, se buscó fundamentar las decisiones en la inteligencia y el talento humano probado**

El Grupo usó inteligencia sólida más allá de las buenas intenciones. La respuesta inicial se guió a partir del acceso de McKinsey & Company a expertos a nivel global. Antes de actuar, recopilaron una lista de material crítico y

proyectaron los insumos requeridos a partir de modelos complejos.

Estas acciones se nutrían de las mejores prácticas internacionales. Abraza NL, por ejemplo, usó un esquema de apoyo de micro transferencias sin condiciones. Es decir, a las personas elegibles se les otorgaban tarjetas con dinero sin limitar el uso, bajo la lógica de que las mismas familias sabrían cómo manejarlo.

Aunque esto iba en contra de algunos prejuicios culturales en Nuevo León, era lo que más ha probado funcionar en programas de desarrollo y apoyo internacional durante las crisis.

Al momento de instrumentar los tres ejes de apoyo, las empresas del grupo y otras participantes facilitaron que expertos en áreas como logística y compras acompañaran el diseño de las intervenciones.

### **3. El proyecto fue operado por una fundación comunitaria experimentada**

Comunidár aplicó su expertise como fundación comunitaria para orquestar y organizar un universo de implementadores y donantes: “Unir y Dar brinda un espacio para que todos donen tiempo, talento y/o tesoro para una iniciativa común”, dijo Carmen Garza T., líder del proyecto, “y va a fortalecer a una red de ciudadanos organizados a nivel país.”

Como plataforma de filantropía estratégica, considera Garza T., Unir y Dar podría evolucionar a un modelo de

Fundación del Empresariado Neolonés que no solamente otorgue recursos sino que también cree plataformas y articule a la Iniciativa Privada con la sociedad civil, universidades y otros actores clave.

#### **4. Invertir en un ecosistema de capacidades y vinculación de Iniciativa Privada, Sociedad Civil y Gobierno permitió la activación rápida del proyecto**

El Grupo movilizó una arquitectura social-institucional que llevaba años madurando en Nuevo León. Tanto la asertividad como la rapidez de la respuesta funcionó porque, desde un principio, se pudo levantar el teléfono y activar a empresas, dependencias de gobierno y organizaciones de la sociedad civil con relaciones existentes.

Además, debía partir de la idea de que todos tienen algo que aportar y son bienvenidos los actores de todos los sectores.

“En pocos lugares de la República es posible hacer lo que hicimos y a la velocidad que lo hicimos. Hay una red que se conoce y pocos tomadores de decisiones de alta influencia con una amplitud de recursos y capacidad de decisión”, afirma Jesús Viejo.

#### **5. Una narrativa basada en el “nosotros”**

Aunque Unir y Dar era auspiciado por algunas de las empresas más importantes del país, tenía que entenderse y relatarse como una causa social: recordar que si todos

estábamos en la misma tormenta, pero no en el mismo barco, teníamos que ayudar a quienes estaban en mayor riesgo en un momento crítico.

La clave para lograrlo, insiste Bárbara González, es comunicar horizontalidad: “Si se habla de construir un nosotros, siempre pensar en esos términos. Ver a la otra persona como un miembro de la comunidad”.

El involucramiento público del empresariado, considera Carmen Garza T., cobra cada vez mayor importancia: “se requiere que tomemos riesgos y desarrollemos las instituciones que se requieran. Urgen nuevos liderazgos: debemos ser más visibles y vocales.”

Se necesitaba la capacidad de activar el carácter especial de Nuevo León. Sonny Patel, investigador de salud global en Harvard, lo pensaría como la resiliencia de nuestra comunidad: el conocimiento y talento local, las redes comunitarias y de relaciones, la comunicación, el liderazgo, la inversión económica, y el panorama mental que tenemos al enfrentarnos a retos.

“Aquí hay con qué hacer frente a los retos: talento, voluntad y recursos económicos para salir adelante. Construir el “nosotros” es un trabajo constante y debemos seguir avanzando en eso”, dice Bárbara González .

La pandemia sigue su curso, pero hoy en Nuevo León hay más unión que cuando comenzó.

**Más información en [www.unirydar.mx](http://www.unirydar.mx)**



“

**Si se habla de construir un nosotros, tenemos que pensar siempre en esos términos. Ver a la otra persona como un miembro de la comunidad.**

— BÁRBARA GONZÁLEZ

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN UNIR Y DAR

## RESULTADOS

### Respira Nuevo León

- Más de 1.1 millones de insumos médicos entregados al sector salud
- Recaudación de más de 70 millones de pesos (a septiembre de 2020).

### Abraza Nuevo León

- Entrega de más de 15.500 tarjetas solidarias con efectivo para familias vulnerables por pérdida de empleo
- Recaudación de más de 53 millones de pesos (a septiembre de 2020)

### Reactiva Nuevo León

- Cerca de 100 créditos a micro negocios y personas emprendedoras para impulsar la economía local.
- Recaudación de más de 10 de millones de pesos (a septiembre de 2020).

## ACTORES

**Privados:** Grupo Monterrey; Empresas aliadas: McKinsey & Company; Financiera Monte de Piedad

**Públicos:** Gobierno del Estado de Nuevo León, Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

**Sociales:** Fundación Comunidad; TecSalud; Cáritas de Monterrey; Nacional Monte de Piedad

## BENEFACTORES

Grupo Monterrey: Alfa, Cemex, Cydsa, DeAcero, Femsa, Frisa, Gruma, Lamosa, Proenza, Soriana, Vitro, Xignux

Empresas aliadas: Berel, Cemix, Finsa, Ingenios Santos, Grupo Protexa, Quimico, Sultana, Ternium, Tubacero

1.200 donantes en total



INICIATIVA  
CAPITALISMO  
SOCIAL

La Iniciativa Capitalismo Social del Centro Eugenio Garza Sada se dedica a impulsar esta corriente de pensamiento para detonar reflexiones e inspirar compromisos hacia un modelo que contribuya al bien común y genere desarrollo económico.

Se basa en el legado histórico de liderazgo humanista del empresariado regiomontano, expresado en los principios de Libre Emprendimiento, Dignidad Humana y Compromiso social.

La Iniciativa comprende cuatro ejes de trabajo: investigar buenas prácticas de impacto social desde la empresa y de la percepción social del sector privado; desarrollar contenidos de alto impacto sobre el capitalismo social; capacitar una nueva generación de empresarios sociales y divulgar a través de medios masivos, digitales y espacios de encuentro.