

Lic. María del Carmen Gutiérrez Hernández  
 Jefa de comunicación y contenidos del Colegio  
 cgutierrez@colegiocpmexico.org.mx

## ENTREVISTA A SILVIA DÁVILA

Presidenta regional de Danone Latam y  
 directora general de Danone México

# Sustentabilidad y acompañamiento para sumar valor

Con cinco años dirigiendo los mercados de México y Latinoamérica (Latam) de Grupo Danone, y considerada por la revista *Líderes Mexicanos* como una de las mujeres más relevantes del siglo XXI, comparte los aspectos más importantes de administrar un corporativo multinacional en una región clave, la innovación para la creación de productos y atención al mercado y la importancia del factor humano para alcanzar el éxito.

**E**l campo y los productores mexicanos, sobre todo, los de escala familiar, tienen un potencial económico, social y ambiental enorme; sin embargo, se han visto afectados por el contexto pandémico, el cual causó alzas y bajas sin precedentes en la demanda de productos, al igual que la necesidad de crear altos inventarios de seguridad. Por si fuera poco, también se incrementaron los precios de materias primas como el maíz, la soya, el trigo y, de manera inusitada, de los fertilizantes. Esto generará precios más atractivos, según la líder de Grupo Danone Latam, pero “tendremos que vigilar que la inflación en los productos de consumo masivo no se dispare al grado de que contraiga la demanda. Esta situación nos motiva a seguir trabajando de la mano de nuestros productores, así como a fomentar prácticas sustentables”.

### Productividad en el sector agroalimentario

Danone posee dos iniciativas que le permiten cuidar su cadena de valor: Madre Tierra, proyecto de agricultura regenerativa, y Margarita, de ganadería sustentable. Ambas impulsan el desarrollo social y económico de los peque-

**La multinacional del sector agroalimentario, con sede en París, tiene más de 100 años de existencia, 190 plantas productivas y alrededor de 100 mil empleados.**

ños productores de cultivo de fruta y producción de leche, promoviendo buenas prácticas para mejorar su rentabilidad, además de cuidar el medio ambiente y el bienestar animal, lo que garantiza un abasto de las principales materias primas, resume Silvia Dávila.

### Globalización e inversión

El contexto socioeconómico actual es complejo y ha sido afectado por la pande-

mia, hecho que da lugar a la inflación del combustible, la energía eléctrica, el azúcar, la leche y el plástico.

La presidenta de Danone Latam explica que esto impacta de manera importante a la industria: “Estamos trabajando para disminuir el efecto en nuestra utilidad, para no recurrir al incremento de precio como primera estrategia y, en caso de tener que hacerlo, ser muy cuidadosos para no afectar el consumo. Tenemos todavía muchas ideas para generar productividades a través de la transformación”.

En Danone, tienen la convicción de fomentar hábitos de hidratación y alimentación saludables con un portafolio de productos para todos, promoviendo alianzas con entidades de nutrición y médicas, como la Asociación Mexicana de Pediatría o la Federación Mexicana de Diabetes, e impulsando el conocimiento científico entre la comunidad médica y profesionales de la salud a través del Instituto Danone México, asociación civil sin fines lucro financiada por la compañía, la cual trabaja con expertos nacionales e internacionales.

Cada año se destinan recursos para la realización de eventos académicos, apoyo



a proyectos de investigación, publicación de libros y artículos científicos sobre temas locales de salud y becas. Ejemplo de esto, comparte Silvia Dávila, es que cada año se acercan a más de 6.7 millones de profesionales de la salud y nutriólogos en México a través del Nutrition Forum, “además de invertir en distintas iniciativas, como el Proyecto del Microbioma Humano, que en conjunto con la Universidad de San Diego y el Instituto Nacional de Nutrición, permitirá conocer el plan de alimentación ideal para impactar de manera positiva en la salud y el bienestar de los mexicanos que participen”.

Para administrar toda la región de un corporativo internacional, es necesario contar con equipos expertos, ágiles, autónomos y resilientes que conozcan y entiendan a profundidad el mercado. Por ello, la comunicación abierta, continua y constante resulta clave. Es importante tener proximidad con los equipos locales, ya que conocen el termómetro de lo que sucede en cada país. “Uno puede leer noticias de manera fría, pero muchas veces las consecuencias se viven en el punto de venta y en la operación”, acota Silvia.

En este mundo cada vez más globalizado, es posible que las cosas que pasan en un país ya pasaron o están pasando en otros. Como seres humanos, tenemos las mismas preocupaciones básicas de salud y medio ambiente. Por ejemplo, las leyes de etiquetado frontal no se dieron sólo en México, sino en la mayor parte de la región; la relevancia del reciclaje y la disminución del uso de plásticos son temas globales, asegura la líder mexicana. Comenta también que, en América Latina, tenemos costumbres muy similares en cuanto a consumo y forma de vida, lo cual facilita el entendimiento mutuo.

Para garantizar la distribución de productos y la cadena de suministro, se requiere confiabilidad en la capacidad de abasto y trazabilidad del origen. En palabras de Silvia Dávila: “Cuidamos nuestra cadena de valor, trabajando muy de cerca con nuestros proveedores. También es importante contar con una red logística que permita elevar el nivel de servicio y maximizar nuestros alcances”.

### Conocer el mercado fortalece el crecimiento

Toda empresa debe conocer el mercado al que se dirige, así se acerca y genera estrategias que le permitan atender sus necesidades. “Nosotros trabajamos de manera continua en lo que llamamos *trend hunting*, que es conocer bien los cambios en el comportamiento de consumo para entender cuándo un nue-



vo producto, idea o modificación cultural va surgiendo y su probabilidad de convertirse en algo más que una moda o un nicho pequeño entre la población”, explica la líder Dávila.

Para esto, el corporativo utiliza varias metodologías, a la par que trabaja con agencias especializadas, como Big Foot: “Escuchamos a los consumidores vía *social listening*, monitoreamos lanzamientos de nuevos productos, tanto en México como en el mundo, y evaluamos si aparecen ingredientes novedosos en el sector de alimentos y bebidas”. Además, agrega, están en continuo contacto con sus compradores para saber cuáles son sus necesidades de hidratación y alimentación de acuerdo con su edad, tipo de hábitos de consumo y al momento de la compra.

También se trabaja en entender las barreras y los facilitadores del consumidor hacia sus marcas. Una vez que identifican un espacio de crecimiento, que puede ser quizá un ingrediente, un movimiento cultural (mexicanidad), una nueva necesidad (productos bajos en azúcar o que ayuden a cuidar la salud o cierta inmunidad) o un momento de consumo (formatos diferentes para cocinar en casa) lo investigan a fondo y lo convierten en soluciones.

Para una innovación, “analizamos los espacios de crecimiento que hacen sentido por marca, de ahí desarrollamos propuestas de nuevos productos, los cuales se analizan y validan con el consumidor”.

Una vez que Danone lanza una novedad, realiza un seguimiento cuidadoso de su desarrollo en el mercado para monitorear si se está cumpliendo con los objetivos de volumen. Si no es así, se analiza el proceso para entender en qué momento de la escalera de conversión se detuvo: *awareness, trial o repeat*. Con esta acción, se puede determinar qué corregir para asegurar su éxito en el mercado.

### Salud y cuidado ambiental, pilares de Danone

Para algunas personas, los productos envasados no son considerados como saludables, incluso existen mitos acerca del tema. Silvia Dávila considera que, para romper con ellos, se deben acatar dos puntos importantes:

1. Contar con un portafolio inspirador, rico, con opciones para todos y que esté a la vanguardia de los gustos, tendencias y necesidades nutrimentales de los consumidores.

2. Mantener una comunicación cercana, responsable y clara sobre los beneficios de los productos y de cómo integrarlos al estilo de vida.

También es importante conectar con los diferentes tipos de público a través de canales y puntos de contacto adecuados, así como la creación de experiencias de marca atractivas. Hoy, todas las botellas que utiliza Danone están hechas de material reciclado. Alrededor de 70% de las ventas de agua de la marca se realiza mediante garrafones retornables y cuenta con más de 40% de PET en su portafolio. En cuanto a los lácteos, 65% de los empaques está hecho a partir de contenido reciclable.

En Danone, abunda su líder, el modelo de negocios está configurado para operar de manera responsable con el medio ambiente, por medio de una estrategia de sustentabilidad basada en la economía circular. “Para nosotros es muy importante la economía circular, ya que tenemos la ambición de darle segunda vida a 100% de nuestros empaques para 2025. Asimismo, buscamos que, para 2030, nuestras botellas estén hechas 100% de otras botellas”.

En apoyo a proyectos de reciclaje inclusivo, el corporativo trabaja con acopiadores de botellas para garantizar que las condiciones laborales sean dignas y seguras. Lo mismo pasa con los transformadores de botellas, para asegurar que el suministro del PET provenga de lugares donde los trabajadores tengan condiciones estables.

De tal suerte, a través de campañas de comunicación, se fomenta con ahínco la separación de residuos para que los consumidores tomen conciencia sobre el rol que juegan dentro de la cadena y lo importante de que las botellas de PET sean entregadas en las condiciones adecuadas para darles una segunda vida.

### Cuidado al talento

El confinamiento afectó a todas las personas en aspectos emocionales, psicológicos, económicos y físicos. “Procuramos generar condiciones para que nuestra gente pueda atravesar estas situaciones de la mejor manera, manteniéndose segura y productiva”, asevera la líder.

Para quienes continúan trabajando desde casa, el corporativo creó un programa llamado Danoners Siempre Bien, que busca apalancar los aspectos emocionales con una línea de ayuda, sesiones *mindfulness* y cuidado físico, para que la gente pueda mantener algunas rutinas saludables, en especial en los momentos de confinamiento

## La atención a clientes y asociados propicia una red de trabajo sólida y confiable capaz de generar innovaciones y enfrentar cualquier clase de reto comercial o estructural.

más estricto. Esto incluye clases de yoga y sesiones de alimentación e hidratación saludable.

Silvia Dávila explica al respecto: “También hemos desarrollado todo un capítulo dedicado al trabajo y la colaboración virtuales. Un gran desafío ha sido mantener a los equipos enganchados a pesar de la ausencia de contacto físico. En este sentido, hemos puesto a disposición de la gente entrenamientos y herramientas para mante-

### TRAYECTORIA

#### Danone

- Presidenta regional para Latam y México (2017-2022)

#### Mars

- VP & Global Food Chief Marketing Officer (2013-2017)
- General Manager & Global Brand Strategic Leader (2010-2013)
- General Manager (2007-2010)
- Senior Marketing Director (2005-2007)
- Marketing Director (2004-2005)

#### Procter & Gamble

- Latam Marketing Director (2000-2003)
- Acting Marketing Director (1999-2000)
- Brand Manager (1999-2000)
- Assistant Brand Manager (1994-1995)
- Brand Assistant (1992-1994)

#### McDonald's

- Marketing Coordinator (1989-1991)

### EDUCACIÓN

Licenciada en Mercadotecnia por la Universidad Tecnológica de México (Unitec)

Estudios de posgrado en el Instituto Europeo de Administración de Negocios (Insead), en el International Institute for Manager (IMD) Business School y Harvard y Master Business Economics por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

ner un liderazgo de proximidad en entornos virtuales, colaboración efectiva, etcétera”.

Otro punto importante, añade, ha sido fomentar la delimitación de los horarios, debido a que al principio de la pandemia las jornadas desde el hogar se volvieron interminables y a la gente le costaba mucho marcar una separación entre el trabajo y la vida personal.

Respecto de los equipos operativos, que representan más de 80% de la plantilla de Danone, el desafío ha sido mantener la seguridad y la continuidad. El reto, explica la directora, consistió en ajustar las rutinas de trabajo, garantizar los elementos de protección personal y generar protocolos para evitar contagios y, en caso de que existieran, tratarlos de manera efectiva. Esto requirió una gran inversión por parte de la compañía en equipo de protección personal y seguimiento médico, así como al mantener los ingresos de las personas que, por condición vulnerable, debieron ausentarse de la operación.

Como lo realizaron todas las empresas responsables, afirma la líder del grupo, siempre se ha garantizado el cumplimiento normativo y la reforma de subcontratación no fue la excepción. Este tipo de movimientos, considera, “ayudan a la empleabilidad en México, a darle certeza a personas que, por su rol o función, son vulnerables a las malas prácticas de empleo. Hemos garantizado la empleabilidad de todos nuestros colaboradores en la totalidad de sus roles y hemos trabajado mano a mano con nuestros proveedores para asegurar el mismo cumplimiento”.

### Inclusión y cercanía, claves de liderazgo

Contar con una plantilla grande y ser mujer no están en competencia. “Lo que considero importante en mi gestión es rodearme de gente muy talentosa y con un gran conocimiento en su área, tener espacios de discusión, generación de ideas y reconocimiento. Por otro lado, busco estar muy cerca de la organización. El tema de cercanía se logra con inversión de tiempo, pero también con mecanismos bien organizados, comunicados y medibles”, asevera la líder.

Para Silvia Dávila, ha sido muy importante mantenerse curiosa en torno a cómo suceden las cosas en otras culturas. No sólo en cuanto a los productos que ofrece el grupo, sino también sobre las prioridades de vida de consumidores y empleados. Esto implica entender los canales de distribución y los modelos de negocio. “No hay que comparar, pero sí entender dónde se puede aportar. Lo más importante está en escuchar, preguntar y desarrollar el talento”, concluye. 📌