

James E. Austin
Harvard Business School
Boston, Estados Unidos
jaustin@hbs.edu

Roberto Gutiérrez
Universidad de los Andes
Bogotá, Colombia
robgutie@uniandes.edu.co

Enrique Ogliastri
INCAE Business School
Alajuela, Costa Rica
Instituto de Empresa Business School
Madrid, España
Enrique.Ogliastri@incae.edu

Ezequiel Reficco
Universidad de los Andes
Bogotá, Colombia
ear@adm.uniandes.edu.co

*Aprovechar la convergencia**

Capitalizing on convergence

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y las empresas están convergiendo: en el valor que crean, en la gestión de sus grupos de involucrados, en las organizaciones que forman y en los instrumentos financieros que utilizan. La era de la convergencia ha llegado. ¿Sabe usted cómo aprovecharla?

RESUMEN

En los años sesenta, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) recorrían sendas separadas, y tenían poco que ver entre sí. En las últimas tres décadas, sin embargo, los senderos de ambos mundos no sólo se han cruzado sino que han convergido. Empresas y OSC convergen en la naturaleza del valor que crean, en los grupos de interés que deben gestionar, en las estructuras de las organizaciones que forman y en los instrumentos financieros que utilizan para financiar sus emprendimientos. La era de convergencia ha llegado para quedarse. ¿Sabe cómo capitalizarla?

Palabras clave: emprendimiento social, empresa social, responsabilidad social, innovación social, BOP, negocios inclusivos, empresa y sociedad, organizaciones no lucrativas, organizaciones sin fines de lucro, ONG, organizaciones no gubernamentales, estrategia.

* Traducción del artículo publicado en *Stanford Social Innovation Review*, 2007, pp. 24-31.

ABSTRACT

In the 1960s, businesses and nonprofits trundled along on separate tracks, having little to do with each other. Over the past three decades, however, the paths of business and nonprofits have not just crossed; they have converged. Nonprofits and businesses are converging in the nature of the value they create, the stakeholders they manage, the structures of the organizations they form, and the financial instruments they use to fund their ventures. The era of convergence is upon us. Do you know how to take advantage of it?

Key words: social enterprise, social responsibility, social innovation, BOP, inclusive business, business and society, nonprofit, NGO, NPO, non governmental, not for profit, strategy.

1. INTRODUCCIÓN

En los años sesenta, las empresas y las OSC recorrían caminos separados y tenían poco que ver entre sí. Por ejemplo, los miembros del personal de IBM, mayoritariamente masculino, podían realizar donaciones a *Goodwill* durante sus vacaciones o servir de voluntarios con los *Boy Scouts* durante el fin de semana. Pero llegado el lunes en la mañana, los empleados volvían a sus trajes azules y corbatas rojas, listos para incrementar el margen de utilidad de la compañía. Por su parte, *Goodwill* y *Boy Scouts* estaban agradecidos de recibir donaciones y la ayuda de voluntarios y no esperaban nada más de IBM ni de ninguna otra empresa.

Esta situación ha venido cambiando durante las tres últimas décadas. Las sendas de las empresas y las OSC no sólo se han cruzado sino que ahora convergen. En los años setenta, las empresas empezaron a escuchar a regañadientes a las OSC, a medida que los ambientalistas les reclamaban prácticas más amigables con el planeta. Los años ochenta trajeron consigo a Margaret Thatcher, Ronald Reagan, las privatizaciones y el recorte de los servicios sociales gubernamentales. Encargadas de servir al mundo con recursos más limitados, las OSC tuvieron que volverse más emprendedoras, eficientes y profesionales, y buscaron modelos de gestión empresarial. Mientras tanto, las empresas comenzaron a aumentar sus contribuciones sociales e incluso iniciaron la provisión comercial de servicios sociales como la salud, el cuidado infantil y de adultos mayores, la educación y la administración de prisiones.

Luego llegó la revolución de las telecomunicaciones de los años noventa, que no sólo dio mayor visibilidad a los delitos ambientales y los incumplimientos laborales en todo el mundo, sino que también ayudó a que los consumidores se organizaran contra las empresas y los gobiernos infractores. En el nuevo siglo fueron muchos los escándalos en ambos sectores que llevaron a donantes y accionistas por igual a exigir que las OSC y las empresas rindieran cuentas sobre sus actividades con una mayor transparencia.

Hoy el sector privado y el social tienen tanto en común que a veces es difícil diferenciarlos. IBM está aliado con la OSC *Women in Technology* para organizar un campamento de

ingeniería para niñas en sus primeros años de secundaria; además, IBM se ha convertido en líder nacional para alcanzar la excelencia en la educación pública. Y aunque la organización *Goodwill* todavía acepta donaciones, es al mismo tiempo un negocio en auge y una organización de beneficencia: los ingresos de *Goodwill* por 2.210 millones de dólares en sus cerca de 2.000 tiendas la convirtieron en uno de los quince almacenes de descuento más grandes de Estados Unidos en 2003.

IBM y *Goodwill* no son las únicas. En nuestra investigación encontramos que la convergencia entre las OSC y las empresas es más amplia, profunda y veloz de lo que la mayoría de la gente sospecha. A través de nuestros estudios en Estados Unidos y Europa, así como en nuestro reciente trabajo con la *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) en América Latina y España (SEKN, 2006) (véase recuadro 1), hemos encontrado varias áreas de convergencia entre ambos sectores. En este artículo exploramos cuatro de las más importantes: creación de valor, gestión de grupos involucrados, estructura organizacional y movilización de capital. El acercamiento multidimensional de los sectores crea oportunidades de mejora no sólo para las OSC y las empresas, sino para la sociedad como un todo. Aprovechar estas oportunidades, sin embargo, requiere de una nueva mentalidad gerencial.

Recuadro 1

Social Enterprise Knowledge Network.

Este artículo está basado, en gran medida, en los hallazgos de la *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN). Entre 2003 y 2005, SEKN estudió las prácticas gerenciales de cuarenta emprendimientos sociales exitosos en España y América Latina, veinte operados por empresas y veinte por organizaciones de la sociedad civil (OSC). Los investigadores entrevistaron a cientos de personas y revisaron documentos oficiales de las empresas y otras fuentes secundarias. Previo a ello, entre 2001 y 2003, SEKN estudió veinticuatro alianzas estratégicas entre las OSC y empresas de América Latina.

SEKN fue creada en 2001 por escuelas de administración líderes en América Latina, la Escuela de Negocios de Harvard y la Fundación AVINA. Su investigación se concentra en áreas de alta relevancia en el campo de los emprendimientos sociales. Los miembros seleccionan un mismo tema de investigación, diseñan un protocolo común de preguntas y métodos y luego realizan investigación de campo.

En cada país los investigadores estudian, en profundidad, al menos cuatro casos de emprendimientos sociales sobre el tema particular escogido. Los hallazgos de cada país les permiten a los investigadores hacer análisis comparativos internacionales. La editorial *Harvard University Press* ha publicado los libros de SEKN y la *Harvard Business School Publishing* distribuye los casos pedagógicos escritos por los profesores en la red.

2. CREACIÓN DE VALOR

En los años sesenta todos sabían que las OSC creaban valor social, mientras que las empresas generaban valor económico. Sin embargo, esta dicotomía ya no es válida. A medida que el sector no lucrativo crece más rápido que sus fuentes de financiación, las OSC siguen descubriendo formas de llenar sus arcos, y a menudo han creado operaciones generadoras de ingresos. Por ejemplo, la organización de beneficencia más grande de México, el Nacional Monte de Piedad,

I.A.P., se financia administrando casas de empeño. Y en los Estados Unidos, la red YMCA reportó que en 2005 obtuvo la mayor parte de sus ingresos por 5.060 millones de dólares de sus gimnasios y servicios de salud, recreación y cuidado infantil. De hecho, algunos críticos, como Burton Weisbrod de la Universidad *Northwestern*, creen que las OSC están invadiendo injustamente el territorio empresarial.

A nivel mundial, el 57% de los ingresos de las OSC proviene de la venta de bienes y servicios, y sólo 13% procede de donaciones privadas, según el libro de Lester Salamon y sus colegas titulado *Global civil society: An overview*. Incluso algunas OSC, como la Asociación de Pequeños Agricultores del Estado de Bahía (APAEB), una organización brasileña cuyo objetivo es mejorar los estándares de vida de los cultivadores de fique, aventajan a sus pares en los sectores público y privado. Las empresas privadas no estaban creando oportunidades empresariales en esta empobrecida región de Brasil azotada por la sequía, por lo que la APAEB decidió crear estas oportunidades por su cuenta. Primero, la organización coordinó la producción de cientos de cultivadores de sisal independientes; luego incursionó en el transporte y el procesamiento de la fibra; y, por último, comenzó a manufacturar cordeles, alfombras y tapetes. En dos décadas la APAEB creó 3.900 empleos en una ciudad de 20.000 habitantes y triplicó el ingreso per cápita de la región. Al mismo tiempo, sus activos pasaron de 4.000 a 9.000 millones de dólares. Ahora la asociación inyecta más fondos a la economía local que el mismo gobierno local (Bose y Fischer, 2007).

Mientras tanto, las empresas asumen crecientes cuotas de responsabilidad social, lo que consideran positivo para sus negocios. *Starbucks*, por ejemplo, calcula que ha ahorrado cerca de 36 millones de dólares, aproximadamente el 20% de sus ingresos netos en 2001, porque los proyectos socialmente responsables de la empresa le ayudaron a preservar la lealtad de sus empleados y, por ende, se redujeron los costos de rotación de personal (Austin y Reavis, 2002). Y la compañía de calzado y ropa *Timberland* cree que permitirles a sus empleados desarrollar un servicio comunitario, dentro de su tiempo de trabajo remunerado, atrae, desarrolla, motiva y retiene al mejor personal.

Los datos nacionales y globales muestran el creciente compromiso de las empresas con la responsabilidad social. Ahora casi todas las compañías de *Fortune 500* hacen donaciones a organizaciones de beneficencia y la cuarta parte de ellas incluyen el servicio a la comunidad y las mejoras sociales en su misión o declaración de principios. En 2005, las empresas estadounidenses donaron más de 12 mil millones de dólares a las OSC e invirtieron 1.600 millones en mercadeo relacionado con programas de esas organizaciones, un aumento del 33% desde 2000, según el *IEG Sponsorship Report*. En el mundo, cerca de 475 compañías usan hoy el popular reporte de responsabilidad social de las empresas (RSE), desarrollado por *Global Reporting Initiative* (GRI), y muchas otras usan alguno de los más de trescientos instrumentos que existen para informar sobre su RSE.

Una compañía que ha integrado su acción social a su estrategia empresarial es la multinacional mexicana de cemento Cemex. A través de un programa de ahorro y crédito llamado Patrimonio Hoy, Cemex ayuda a familias con bajos ingresos a construir sus propias casas de concreto, en un tercio del tiempo usual y a dos tercios del costo normal. Al hacerlo, Patrimonio

Hoy no sólo ataca el problema del hacinamiento en México sino que conecta a Cemex con un mercado estable y mayormente inexplorado (Lozano, Díaz y Serrano, 2004).

Al crear valor social y económico de forma simultánea, las OSC y las empresas enfrentan el mismo desafío: encontrar el equilibrio entre estos objetivos a veces contrapuestos. En Intermón Oxfam, la filial española del grupo de asistencia humanitaria Oxfam, con frecuencia la parte de la organización dedicada a la generación de ingresos no concuerda con aquella dedicada a servir a la sociedad. Mientras que la primera ha de cortejar a las empresas para establecer alianzas enfocadas al mercadeo relacionado con una causa, esta última debe monitorear e incluso denunciar a las empresas por su pobre desempeño social. La tensión resultante entre las dos partes es “extenuante”, según Xavier Masllorens, director de Comunicaciones y Mercadeo (Vernis y Saz, 2006).

En el mundo empresarial, el conglomerado textil español Inditex también ha aprendido que la integración de los imperativos sociales y económicos es más fácil en la teoría que en la práctica. A partir de los ochenta, en poco más de una década, Inditex se expandió a cuarenta y cinco países en los cinco continentes y subcontrató mucha de su producción en países con bajos costos laborales. Para atender los asuntos laborales y ambientales en su cadena de suministros, Inditex creó un departamento de RSE, adoptó los lineamientos de la GRI y construyó alianzas con OSC locales. A pesar de las excelentes intenciones de Inditex, su personal de RSE se enfrenta con frecuencia a la gerencia de aprovisionamiento, la cual siempre está buscando precios más bajos y menores tiempos de entrega (Vernis, Vilanova y Figueroa, 2006).

Para reconciliar las dos caras de la creación de valor, las OSC y las empresas todavía tienen mucho que aprender unas de otras. Las OSC pueden aprender de las empresas a construir organizaciones financieramente sostenibles con procesos más profesionales. Por ejemplo, la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) es una OSC que ha asimilado mucho del sector privado. “Lo único que nos distingue de una empresa es que no tenemos que distribuir utilidades a los accionistas”, dice Mario Bravo, gerente financiero de la ACHS. “Continuamente buscamos cómo ser más eficientes”. Con la misión de aumentar la seguridad en los lugares de trabajo de Chile, la ACHS usa un tablero de mando central y tiene retiros regulares para hacer planificación estratégica. Estas prácticas le han permitido obtener ingresos adicionales que luego reinvierte en capacitación, tecnología e infraestructura. Según su director Eduardo Undurraga, la planificación estratégica permitió a la ACHS diversificarse a otras líneas de negocios, estabilizar su flujo de caja y sobrevivir durante la grave crisis económica de 1982 (Koljatic y Silva, 2005).

Las empresas, a su vez, pueden aprender de las OSC sobre cómo crear y medir el valor social. La mitad de las compañías que entrevistamos carecía de una declaración de misión explícita para sus emprendimientos sociales. Entre aquellas que sí la tenían, muchas fallaban en especificar quiénes eran sus beneficiarios o los problemas particulares que habrían de enfrentar. Sin una declaración de misión bien definida, con frecuencia las organizaciones no logran alcanzar ni medir el cambio social.

Inditex es una compañía con una clara declaración de su misión y con un código de conducta que aplica a todos sus procesos de manufactura, distribución y ventas. La empresa

también usa una compleja base de datos, a la cual llaman el “ADN corporativo”, para calificar a sus 1.900 proveedores en sus dimensiones sociales y ambientales, y no sólo en lo referente a precios. A través del uso de esta base de datos, los gerentes de compras deben tener en cuenta criterios sociales y ambientales al adjudicar los contratos de suministros. El uso del “ADN corporativo” y el código de conducta está moldeando una cultura unificada que integra las metas económicas y sociales de la empresa.

3. GESTIÓN DE GRUPOS DE INVOLUCRADOS

Otra rudimentaria creencia, todavía presente en algunos espacios, es que las empresas sólo deben tener en cuenta a los individuos y las organizaciones que les proveen su capital, mientras que las OSC sólo deben prestar atención a sus beneficiarios. En la medida que las OSC y las empresas comparten los objetivos de creación de valor social y económico, también se han visto forzadas a prestar atención a grupos de involucrados similares (*stakeholders*).

Las buenas intenciones ya no son suficientes para las OSC. Los donantes individuales y organizacionales están pensando más como inversionistas y esperan mayores retornos de sus inversiones sociales (Monitor Institute, 2005). Además, debido a que muchos gobiernos subcontratan con las OSC buena parte de la provisión de servicios sociales, ahora estas organizaciones les rinden cuentas directamente a las agencias públicas y se someten a su cuidadosa inspección. Agencias internacionales como el Banco Mundial recurren a las OSC para ejecutar proyectos de desarrollo (Makoba, 2002). Las OSC que no cumplen con las expectativas de sus grupos de involucrados deben enfrentar su ira, como le sucedió a la Cruz Roja de los Estados Unidos después del 11 de septiembre y de las operaciones de socorro por el Katrina.

Al mismo tiempo, las empresas están ampliando su definición de quiénes son sus grupos de involucrados, como reflejo de su rol expandido en la sociedad de hoy. Como afirmó Orin Smith, ex presidente y CEO de *Starbucks*, “[nuestros grupos de involucrados] incluyen a nuestros asociados (empleados), clientes, cultivadores de café y a la comunidad más amplia”. Incluso algunas empresas integran en sus cuerpos directivos a representantes de OSC, trabajadores y organizaciones de base o crean entidades *ad hoc* para ellos, como las juntas asesoras o los consejos sociales.

Cuando las empresas identifican a las personas o grupos que afectan sus actividades o que son afectadas por ellas y luego trabajan con esos grupos, tienen un mejor desempeño que aquellas que no lo hacen. Eso fue lo que la petrolera Hocol descubrió en el sur de Colombia. La comunidad culpó a la compañía por una prolongada sequía en 1991 y por ello organizó un paro de sus operaciones. Al caer en la cuenta de que las comunidades locales tenían una pobre opinión de Hocol, la compañía dejó de subcontratar sus iniciativas sociales y convocó a la comunidad y al gobierno para aportar en cada uno de sus programas sociales de desarrollo comunitario, generación de ingresos y educación ambiental. La petrolera también procuró emplear la mayor cantidad de mano de obra local y comprar tantos bienes locales como le fuera posible. A lo largo de los años este enfoque le ha dado a Hocol una licencia social tan fuerte, para operar en un país con tantos conflictos como Colombia, que la empresa se ha convertido

en una de las de mayor rentabilidad entre las cien más grandes compañías del país (Uribe, Gutiérrez y Barragán, (2007).

4. REESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Cuando las empresas desarrollan iniciativas sociales y las OSC realizan negocios, ellas deben transformarse y cambiar sus fronteras. Para tener éxito muchos emprendimientos sociales han tenido que operar de un modo impensable décadas atrás.

Muchas OSC han creado subsidiarias con fines de lucro, así como muchas empresas han establecido subsidiarias sin fines lucrativos. Por ejemplo, la OSC *Share Our Strength*, dedicada a reducir la pobreza, conformó la subsidiaria comercial *Community Wealth Ventures* encargada de asesorar a otras OSC sobre la generación de ingresos. A su vez, empresas de consultoría como *Monitor Group*, *Bain Consulting* y *McKinsey & Company* crearon, respectivamente, las OSC *Monitor Institute*, *Bridgespan Group* y *McKinsey Nonprofit Practice* para aplicar sus destrezas en el campo social.

El número de empresas estadounidenses con fundaciones corporativas se ha incrementado de 1.925 en 1987 a 2.549 en 2003 (The Foundation Center, 2005). Estas tendencias también están presentes en América Latina, donde el mayor productor mundial de dulces (la compañía argentina Arcor), el principal productor mundial de mineral de hierro (la empresa brasilera Samarco) y el más grande productor de azúcar de América Central (la compañía agrícola guatemalteca Pantaleón) han creado fundaciones empresariales (Fischer Samarco, en prensa; Kievsky, Corti, Szvarc y Berger, 2005); Leguizamón, Ickis y Vásquez, 2005). *Google* ha adoptado un nuevo enfoque para las fundaciones empresariales al crear una fundación con fines de lucro, provista de un capital semilla de mil millones de dólares y dedicada al alivio de la pobreza, la promoción de la salud y el cuidado del medioambiente. *Google* decidió organizar la fundación como una entidad con fines de lucro para tener una mayor flexibilidad en el uso de su capital y canalizarlo mediante inversiones en compañías o en el cabildeo hacia quienes formulan las políticas públicas.

En algunos casos, la convergencia entre sectores está dando origen a nuevas formas organizacionales. Híbridos como *Newman's Own* y *Café Pura Vida* son empresas lucrativas, pero con la misión central de generar valor social. También hay empresas de escala mundial que son propiedad de fundaciones no lucrativas, como es el caso de las empresas *Tata*, el gigantesco conglomerado de la India, *Ikea*, la empresa de venta de muebles para el hogar más grande del mundo y el Grupo Nueva, un conglomerado latinoamericano de manufacturas. Para complicar aún más el panorama, algunas organizaciones, como el BancoSol de Bolivia, empezaron como una OSC pero con el tiempo se convirtieron en empresas lucrativas (véase el recuadro 2).

Otra nueva forma organizativa son las alianzas intersectoriales (Austin, 2000), como la colaboración que por diecisiete años han mantenido la empresa *Timberland* y *City Year*, una OSC de servicio comunitario. *Home Depot* tiene una alianza estratégica con *KaBoom!* con el fin de construir parques en comunidades urbanas marginadas y para ello combinan los productos de construcción y el conocimiento de los empleados de la empresa con la experiencia de la

OSC en el desarrollo de esa clase de parques. Incluso antiguos adversarios se convierten en aliados en la medida en que las empresas y las OSC convergen. La compañía de productos de madera *Georgia-Pacific* trabaja con *Nature Conservancy* para administrar áreas forestales en riesgo. Esta alianza aprovecha la experiencia de *Georgia-Pacific* en el manejo de bosques y la experiencia de *Nature Conservancy* en ciencias ambientales.

Una de las alianzas intersectoriales más innovadoras es Posada Amazonas, un eco albergue en la Amazonía peruana que es propiedad conjunta de la comunidad nativa *ese'ija* y una pequeña empresa peruana, *Rainforest Expeditions* (RE) (Austin, Reficco, Berger, Fischer, Gutiérrez, Koljatic, Lozano y Ogliastri, 2004). Los *ese'ija* le otorgaron a RE derechos exclusivos para construir el eco albergue y guiar las excursiones en su reserva. En contraprestación, RE aceptó administrar todas las operaciones, así como entrenar y contratar a miembros de la comunidad nativa que necesiten trabajo. La alianza es manejada por la empresa y la comunidad, cada una con el 50% de las acciones con derecho a voto, y los *ese'ija* participan en la toma de decisiones de todos los asuntos estratégicos a través del comité directivo. Las ganancias se reparten así: 60% para la comunidad y 40% para la empresa. Debido a la estructura única que tiene Posada Amazonas y a su reconocimiento de marca, esta puede cobrar precios más altos a los turistas (Pérez y Revilla, 2003).

Recuadro 2

Cambio de estilo en una OSC microfinanciera.

La institución financiera mejor calificada en Bolivia, el Banco Solidario S.A. o BancoSol (Ogliastri, Caballero y Melgarejo, 2005), comenzó como una OSC dedicada a las microfinanzas. Hoy se ha convertido en un banco comercial. A lo largo de sus transiciones el banco ha podido mantener su servicio a los pobres, mientras integra prácticas gerenciales de ambos sectores. En 1986, un grupo de OSC e inversionistas sociales crearon el precursor del BancoSol, la OSC llamada Prodem. Su misión era otorgar micropréstamos a grupos de emprendedores con bajos ingresos en Bolivia, un país en donde más de la mitad de la población no usaba los bancos. Para atender la demanda de los servicios de Prodem, la organización necesitó más fondos de los que legalmente le era permitido obtener en su carácter de OSC. Así, en 1992 Prodem se convirtió en BancoSol, un banco privado que ofrecía un portafolio completo de servicios financieros. Como banco regulado, BancoSol pudo crecer rápidamente, invirtiendo los ahorros de sus clientes y obteniendo préstamos de otras instituciones financieras. Conscientes de estar “mezclando el agua y el aceite”, los directivos del banco fueron cuidadosos en integrar las prácticas de gestión y las culturas de los mundos con y sin fines de lucro.

La organización alcanzó excelentes resultados y se convirtió en un referente internacional en el campo del microcrédito. En 1999, no obstante, la suerte del BancoSol cambió. El aumento en la competencia, la recesión económica y la crisis política boliviana produjeron una caída en los beneficios. El retorno sobre el patrimonio de BancoSol cayó de más del 50% a casi el 4%.

El Presidente y el equipo directivo de BancoSol consideraron tres estrategias para mejorar el desempeño de la compañía: retornar a la fórmula original de ser una OSC, buscar clientes más grandes y competir en la banca más comercial, o mantenerse en el segmento de la microempresa con mayores niveles de innovación y cambio. El equipo escogió la última opción y se preparó para desarrollar nuevos productos y servicios, mejorar el portafolio de inversión del banco, estandarizar las operaciones y alcanzar costo-eficiencia, para lo cual solicitó consejos

a sus grupos de involucrados en los sectores con y sin fines de lucro. Adicionalmente, BancoSol desarrolló un nuevo cuadro de mando social que integró sus medidas de desempeño económico y social. En el año 2004, BancoSol se había recuperado por completo de la crisis y volvió a ser la entidad financiera mejor calificada de Bolivia.

Pese a todos sus beneficios, las alianzas intersectoriales plantean exigencias que los socios pueden no estar en condiciones de cumplir. Por ejemplo, cuando el supermercado con sede en Texas *H.E. Butt Grocery & Co.* (HEB) entró al mercado del norte de México, trajo consigo no sólo sus productos sino también su visión social: el desarrollo de un banco de alimentos de clase mundial que pudiera servir, durante los siguientes veinte años, a las personas que pasan hambre en esa zona de México. HEB escogió al Banco de Alimentos de Monterrey como su aliado local en esta iniciativa de beneficencia.

No obstante, la ambiciosa meta de HEB no encajaba con la tradicional cultura austera del Banco de Alimentos. En las palabras de Blanca Castillo, directora ejecutiva del Banco de Alimentos: “No podíamos comprar un camión nuevo porque éramos una institución de ayuda social. Tampoco podíamos tener computadoras de última generación, lo cual está reservado para las grandes empresas”.

Para hacer realidad su visión, HEB tuvo que donarle cantidades sustanciales de tecnología, equipos y capacitación gerencial al Banco de Alimentos. En contrapartida, el banco le enseñó a HEB cómo trabajar con las organizaciones locales y cómo llegar a sus beneficiarios. Al final, los socios pudieron capitalizar sobre los recursos de cada uno, pero sólo después de haber invertido mucho el uno en el otro (Lozano, Romero y Serrano, 2003).

5. MOVILIZACIÓN DE CAPITAL

La forma de recaudar dinero es un último aspecto en el que convergen las empresas y las OSC. Hace treinta años las empresas recaudaban dinero en los mercados de capital con sofisticados instrumentos que tan sólo apelaban a las metas materiales de los inversionistas. Por otra parte, las OSC buscaban donaciones en el mercado filantrópico, altamente fragmentado, apelando en gran medida a las emociones de los donantes.

Este ya no es el caso. Tanto las empresas como las OSC están explorando la manera como las organizaciones del otro sector movilizan el capital, porque muchos de sus inversionistas son las mismas personas u organizaciones que invierten su capital en ambas áreas, las sociales y las comerciales. Esta convergencia de mecanismos financieros amplía las fuentes de financiamiento para las empresas y las OSC. También amplía las opciones a los inversionistas e implica mejores encuentros entre quienes tienen el capital y quienes lo necesitan.

Los inversionistas sociales y las OSC están aprovechando varios instrumentos sofisticados para financiar sus misiones, incluyendo los micropréstamos, los bonos de inversión social, el capital de riesgo para iniciativas sociales y los fondos con sugerencias para donantes (véase el recuadro 3). Algunos de estos productos ofrecen a los donantes rendimientos tanto financieros como sociales.

Recuadro 3 *Financiamiento de las misiones sociales*¹.

La siguiente es una muestra de innovadores productos financieros que las organizaciones están utilizando para obtener dinero destinado a causas sociales.

Instituciones de microfinanzas: Históricamente han existido barreras para que los emprendedores de los países más pobres accedan a capital semilla, aunque tales necesidades de crédito y capital representen poco menos que “dinero de bolsillo” para un ciudadano estadounidense promedio. Sin embargo, ahora alrededor de 3.000 instituciones de microfinanzas (IMF), con y sin fines de lucro, otorgan préstamos de montos muy bajos (microcréditos) a millones de pequeños negocios (microempresas) en todo el mundo, usualmente con la intención de mejorar la salud y el bienestar de la sociedad de la que hacen parte aquellos emprendedores con menores ingresos. Durante los últimos treinta años, las IMF han crecido hasta convertirse en una industria de 9.000 millones de dólares. Las IMF en México, Perú e India han emitido con gran éxito bonos comerciales como colocaciones privadas y ofertas públicas. Se han creado varios fondos de inversión internacionales para las IMF, con el fin de darles préstamos o garantías crediticias a estas organizaciones en todo el mundo. *Blue Orchard Financial Securities* recaudó 87 millones de dólares y el *Global Commercial Microfinance Consortium*, liderado por el *Deutsche Bank*, cerró en 2005 con veintiséis socios institucionales que comprometieron 75 millones de dólares.

Calvert Community Investment Notes: En 1995 el Grupo Calvert se asoció con las fundaciones Ford, MacArthur y Mott para crear la *Fundación Calvert*, con el fin de establecer una nueva forma de otorgar préstamos a organizaciones no lucrativas (ONL). Los inversionistas sociales compran notas de crédito de 1.000 dólares y escogen la extensión del préstamo (entre uno y diez años) y la tasa de interés (entre 0% y 3%). La *Fundación Calvert* otorga ese dinero en préstamo a las ONL de los Estados Unidos y otros países del mundo. En el año 2006, la fundación había captado 95 millones de dólares de 2.400 inversionistas, que fueron colocados en préstamos a casi doscientas ONL. Mientras que otros fondos invierten en las mismas organizaciones, la *Fundación Calvert* ha incorporado sus notas de crédito en el sistema del *Depository Trust Company* –uno de los más grandes depósitos de títulos del mundo– a través del cual se procesan electrónicamente la mayoría de transacciones de títulos valor en los Estados Unidos. Esto significa que las firmas corredoras pueden administrar las notas de la misma manera en que se administra cualquier otro título valor. Como resultado de ello, grandes firmas de inversión han comenzado a comerciar con las notas, otra importante convergencia entre los mercados de capitales social y comercial.

Filantropía de inversión social: Los filántropos de las empresas sociales consideran sus donaciones como inversiones, por lo que constantemente evalúan el retorno social de ellas.

El *Program Venture Experiment* de la *Fundación Rockefeller* ha invertido 13 millones como complemento de sus donaciones filantrópicas. El *Acumen Fund* fue creado en 2001 con 8,5 millones de capital semilla. Otras firmas exitosas son *Social Venture Partners* y *Venture Philanthropy Partners*. Muchos fondos tienen un enfoque particular; por ejemplo, *NewSchools Venture Fund* se dedica a las innovaciones educativas, *Investor’s Circle* se concentra en la sostenibilidad ambiental y *Aavishkaar India Micro Venture Capital Fund* se dirige a empresas innovadoras en el área rural.

Fondos sugeridos para donantes: Tradicionalmente estos fondos eran una herramienta comunitaria a través de la cual los individuos colocaban su capital filantrópico en una fundación que los ayudaba a decidir a cuál ONL

¹ Para ampliar la información, véase Emerson y Spitzer (2006).

apoyar. Luego los fondos migraron al sector empresarial. Precedidos por el Fondo de Donaciones Caritativas de *Fidelity*, los fondos administrados por compañías comerciales permiten que sus clientes realicen donaciones como parte de sus portafolios de inversión. Alrededor de 36 mil de los clientes comerciales de *Fidelity* han optado por este vehículo de donación con ventajas tributarias, que hasta la fecha ha captado 5.500 millones de dólares en donaciones, con lo que se ha convertido en una de las fuentes nuevas más grandes de recursos para la filantropía. Ahora la mayoría de las compañías más grandes de servicios financieros también ofrecen este tipo de fondos.

Al mismo tiempo, las empresas están apelando a la sensibilidad social de los inversionistas, en vez de solo atraer sus billeteras, entre los cuales están las fundaciones y las agencias internacionales de desarrollo. Un creciente número de fondos mutuos comerciales usan criterios ambientales y sociales para seleccionar a las empresas. Algunos fondos nuevos de capital de riesgo, como *Investors' Circle*, *Generation Investment Management* y *Medley Partners*, usan tales criterios no sólo para atraer a los inversionistas con orientación social, sino también para identificar negocios más sostenibles que prosperarán a largo plazo.

Al usar los mercados financieros comerciales, estos fondos permiten alcanzar una mayor escala y reducen costos de transacción para los interesados en la inversión social. Asimismo, reducen el costo de capital para las empresas sociales. En los últimos ocho años, los activos de los fondos socialmente responsables han crecido un 400%, el número de fondos ha pasado de 65 a 200 (Churchill, 2007), y los recursos que manejan ascienden a unos dos mil millones de dólares. Aunque no hay consenso entre los investigadores sobre el efecto de la responsabilidad social en la mejora del desempeño financiero, los fondos socialmente responsables sí parecen haber tenido un buen rendimiento (Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt y Reynes, 2003). Por ejemplo, el *Amana Income Fund*, administrado por una empresa estadounidense de acuerdo con los principios de las finanzas islámicas, fue uno de los fondos mejor calificados en cuanto a su rendimiento anual.

A pesar de sus promisorios resultados iniciales, los beneficios de estas nuevas formas de recaudar capital aún no están totalmente demostrados. Además, están limitadas a las regiones más ricas del planeta, donde ya existe apoyo para los florecientes mercados comerciales y filantrópicos. Una posible excepción es la industria de las microfinanzas que es principalmente un fenómeno de los países en vías de desarrollo. Las instituciones de microfinanzas, inicialmente costeadas en gran medida por donantes, ahora acuden a los mercados de capital comercial. En el año 2006, la *Microcredit Summit Campaign* reportó que más de tres mil organizaciones dedicadas al microcrédito atendían a 92 millones de personas con bajos ingresos, el 84% de ellas mujeres (Daley-Harris, 2007).

6. CONVERGENCIA HACIA UN NUEVO MUNDO

Aunque las empresas y las OSC están más cerca que nunca, todavía tienen muchas diferencias en cuanto a su grado y naturaleza, lo cual es bueno. Las OSC deben continuar con su rol de vigilancia y cerciorarse de que las empresas y los gobiernos hagan el mínimo daño posible. Y

las empresas deben seguir cumpliendo con eficiencia sus funciones económicas básicas, porque son los motores de una economía sólida.

Sin embargo, sería sabio que los líderes de las OSC y de las empresas cambiaran su mentalidad actual de “yo” y “ellos” por una mentalidad de “nosotros”. Esta mentalidad integradora adopta una perspectiva sistémica y se concentra en la interdependencia, los socios y los aliados estratégicos. Esa mirada está abierta a adoptar nuevas formas organizacionales y acepta que los límites organizacionales son flexibles y permeables; aprovecha la migración de talento entre sectores y busca profundizar sus relaciones con todos los grupos de involucrados.

Esta nueva mentalidad reconoce que no sólo debe producirse valor económico y social, sino también aprovechar las sinergias entre ambos sectores. Ella utiliza los nuevos instrumentos para integrar los mercados de capital financiero y filantrópico, e insiste en la transparencia y la rendición de cuentas porque comprende que en última instancia esto atraerá más talento, confianza y financiación.

Los planetas están realineándose en la galaxia de los emprendimientos sociales. Sus trayectorias sugieren cambios perturbadores, grandes desafíos y oportunidades significativas. Aunque se vislumbra mucha incertidumbre, lo cierto es que hemos de enfrentarla juntos.

James E. Austin es profesor emérito y Snider Professor en Harvard Business School. Fue cofundador de la Harvard Business School Social Enterprise Initiative. Austin es autor o editor de diecisiete libros sobre emprendimiento social, gerencia en países en vías de desarrollo, gestión y política alimenticia y nutricional, y agroindustria.

Roberto Gutiérrez es profesor asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes desde 1995, tiene un doctorado en Sociología de la Johns Hopkins University, y su trabajo busca equilibrar e integrar las dimensiones económicas y sociales de distintas actividades empresariales. Ha publicado artículos sobre emprendimientos sociales, alianzas, educación y desarrollo sostenible en medios de divulgación masiva y en revistas académicas como la American Sociological Review, la Review of Educational Research, la Journal of Management Education, la Stanford Social Innovation Review y la Harvard Business Review América Latina. Con la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), una red de diez universidades iberoamericanas, ha colaborado en la publicación de tres libros sobre empresas sociales.

Enrique Ogliastrì es profesor de INCAE Business School (Costa Rica) y del Instituto de Empresa (España). Sus investigaciones se relacionan con los temas de empresa y sociedad, estrategia y negociaciones interculturales. Ha publicado dieciséis libros.

Ezequiel Reficco es profesor en el área de Estrategia de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Su investigación se concentra en la relación entre estrategia comercial y la sostenibilidad social.

Referencias

- Austin, J. E. (2000). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Austin, J. E., & Reavis, C. (2002). *Starbucks and conservation international*. Caso HBS N° 9-303-055. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Austin, J. E., Reficco, E., Berger, G., Fischer, R. M., Gutiérrez, R., Koljatic, M., Lozano, G., & Ogliastri, E. (2004). *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Bose, M., & Fischer, R. M. (2007). *APAEB: Associação de desenvolvimento sustentável e solidário da região sisaleira*. São Paulo: Universidade de São Paulo. Informe analítico no publicado.
- Churchill, J. (2007). *Don't know what SRI is? Listen up. Registered Rep.* Disponible en http://registeredrep.com/mag/finance_dont_know_sri/. Citado el 1 de mayo de 2007.
- Daley-Harris, S. (2007). *State of the Microcredit Summit Campaign Report 2007*. The Microcredit Summit Campaign. Disponible en http://www.microcreditsummit.org/pubs/reports/socr/2007/SOCR07_Eng.pdf.
- Emerson, J., & Spitzer, J. (2006). *Blended value investing: Capital opportunities for social and environmental impact*. Geneva: World Economic Forum.
- Fischer Samarco, R. M. The role of business in empowering people (en prensa). Casos SEKN SKE105 y SKP015. Harvard Business School Publishing.
- Kievsky, A., Corti Maderna, V., Szvarc, R., & Berger, G. (2005). *Acindar and its corporate volunteer program*. Caso SEKN SKS 053. Harvard Business School Publishing.
- Koljatic, M., & Silva M. (2005). *Asociación chilena de seguridad*. Caso SKE 058. Harvard Business School Publishing.
- Leguizamón, F., Ickis, J., & Vásquez, N. (2005). *Pantaleón*. Casos SEKN SKE 069 y SKS059. Harvard Business School Publishing.
- Lozano, G., Díaz, H., & Serrano, L. (2004). *CEMEX México*. EGADE, informe analítico no publicado.
- Lozano, G., Romero C., & Serrano, L. (2003). *Alianza entre H-E-B y el BA de Cáritas*. Caso SKS, HBS.
- Makoba, J. W. (2002). Nongovernmental organizations (NGOs) and third world development: An alternative approach to development. *Journal of Third World Studies*, 19, 53-63.
- Margolis, J.D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Monitor Institute (2005). *Looking out for the future: An orientation for twenty-first century philanthropists*. Disponible en www.futureofphilanthropy.org.
- Ogliastri, E., Caballero, K., & Melgarejo, M. (2005). *Banco Solidario S.A. La estrategia de recuperación, 2000 2004*, Caso Incae 27692, Alajuela, Costa Rica.

- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Reynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3).
- Pérez, F., & Revilla, J. (2003). Posada Amazonas. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 31, 87-115.
- Social Enterprise Knowledge Network (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D. C.: Inter-American Development Bank & David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- The Foundation Center (2005). *Change in corporate foundation giving and assets, 1987 to 2003*. Disponible en http://foundationcenter.org/findfunders/statistics/pdf/02_found_growth/01_03.pdf#search=%22foundations%20in%201987%20to%202003%22. Citado el 1 de septiembre de 2006.
- Uribe, E. M., Gutiérrez, R., & Barragán, A. (2007). *Hocol S. A. Caso SEKN SKS*. Harvard Business School Publishing.
- Vernis, A., & Saz, A. (2006). *Intermón Oxfam: The conflict between efficiency and values. Caso HBS-SEKN N° SKE 075*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Vernis, A., Vilanova, M., & Figueroa, V. (2006). *Inditex: Externalización en Tánger. Caso HBS-SEKN N° SKS-087*. Boston: Harvard Business School Publishing.