

## PRÓLOGO

Gran parte de lo que han escrito aquí el profesor James Austin y sus excelentes colaboradores refleja mi filosofía en los negocios y en la vida. *Alianzas Sociales en América Latina* y las relaciones de colaboración que describe, representan muchas de mis propias experiencias y me permiten comprender mejor las alianzas entre las empresas y las organizaciones civiles. No participé en forma directa en la producción de este trabajo, pero un libro como éste me hubiera venido muy bien hace diez años.

He tenido bastante éxito como emprendedor durante mis 30 años de carrera. En 1991 decidí alejarme por un tiempo de mi actividad empresarial para formar el Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development), con el fin de ofrecer una perspectiva empresarial a la “Cumbre Mundial” de Río de Janeiro de 1992 y tratar de llevar el mensaje del desarrollo sostenible a las empresas. En realidad, se trataba de un primer intento de crear vínculos más fuertes entre las compañías y las sociedades en las que operan.

En 1994 formé la Fundación AVINA, con el propósito de apoyar y promover el liderazgo con miras a un desarrollo sostenible en América Latina y la península Ibérica. De inmediato surgió un problema: si vivo de acuerdo con una cierta visión y ciertos valores y trato de promoverlos, mientras que mi compañía latinoamericana –GrupoNueva– actúa según su propia visión y sus valores y la Fundación responde a otro conjunto de valores, ¿qué pasa con mi propia integridad? ¿No debería integrar mis valores en las organizaciones que construyo? ¿No deberían mi compañía y mi fundación compartir mi visión? ¿Es posible esa integración o soy un ingenuo, al creer que las organizaciones que operan en distintos sectores pueden compartir los mismos valores fundamentales?

Hace ya más de una década que vengo utilizando distintas estrategias para lograr que AVINA y GrupoNueva respondan a un mismo “VIVA” (visión y valores). Por ello, con gran interés leí en *Alianzas Sociales en América Latina* sobre las distintas formas de “alineamiento” entre valores, estrategias y objetivos de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y las empresas: alineamiento amplio, alineamiento profundo, y sobre las distintas formas de desarrollar y mantener el alineamiento.

Este libro demuestra la importancia de la creación de alianzas entre las empresas y las OSC como mecanismo innovador para aprovechar la fuerza de ambos sectores, en pos de mejorar la sociedad. Les muestra a

las compañías que asociarse con organizaciones sin fines de lucro puede ser conveniente para el negocio en lo inmediato. Además, el libro constituye una contribución fundamental para nuestros conocimientos sobre la importancia y la factibilidad de estas alianzas intersectoriales.

A través del trabajo de AVINA con líderes sociales y empresariales, descubrimos una desconexión. Los líderes de las OSC conocían sus comunidades y sus problemas en profundidad y proponían algunas soluciones, pero muchos carecían de las habilidades básicas para el manejo del dinero y los proyectos —es decir, capacidades empresariales. Los líderes de empresas solían conocer a fondo sus negocios, pero no estaban al tanto de las amenazas y oportunidades que encerraban las sociedades a su alrededor.

Entonces, AVINA comenzó a construir puentes entre las OSC y las empresas. En algunos países comenzamos por ofrecerles a los líderes de las organizaciones sin fines de lucro una “donación adicional”, si lograban reunir el mismo monto de dinero en el sector privado, con aportes corporativos y personales. Fue un éxito financiero. En Brasil, el aporte del sector privado fue más allá de las metas comprometidas para fondos de contrapartida y superó la contribución de AVINA.

Sin embargo, ¿cuáles son los beneficios intangibles de este tipo de colaboración? ¿Cuáles son los obstáculos y cómo se pueden superar? Con estos interrogantes en mente, AVINA se asoció con Harvard Business School y el profesor James Austin para crear, en 2001, la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN, Social Enterprise Knowledge Network), con el objeto de avanzar en el terreno del conocimiento y la práctica de empresas sociales en América Latina, a través de la investigación conjunta, el aprendizaje compartido, la enseñanza sobre la base de casos específicos y el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones dedicadas a la formación ejecutiva para atender las necesidades de sus comunidades. Harvard comenzó a trabajar con seis de las mejores instituciones dedicadas a la formación ejecutiva en América Latina y sus socios.

Este libro representa el resultado inicial y tangible de dicha colaboración. No se trata de un tratado académico dedicado a alabar las bondades de las alianzas entre las empresas y las organizaciones sin fines de lucro. Más bien es un libro incisivo, que analiza las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas que presenta el camino de la colaboración intersectorial. En un momento, señala: “No existen las colaboraciones gratuitas. Las colaboraciones implican costos. Cuando los beneficios no exceden esos costos, la relación no es sostenible ni debería continuarse”.

El libro divide a las OSC en cinco niveles, que van desde las que carecen de organización hasta aquellas que son maduras y sostenibles. Examina tres etapas en las relaciones de colaboración: la etapa *filantrópica* (que consiste exactamente en lo que la palabra sugiere); la etapa *transaccional*, en la que las empresas y las organizaciones sin fines de lucro colaboran en proyectos tales como campañas de *marketing* de causas o programas de voluntariado de empleados, pero la unión de sus fuerzas se circunscribe a estos proyectos específicos; y la etapa *integrativa*, en la que el proyecto común se asemeja a un emprendimiento conjunto, con un alto nivel de integración de misiones, valores y estrategias y una frecuente interacción entre los personales de ambas organizaciones.

Este tipo de proyectos integrados todavía constituye una minoría en América Latina, pero la descripción de uno de ellos me causó especial satisfacción. El diario argentino *La Nación* inició una relación de colaboración con la Red Solidaria (RS) con el fin de conectar a las personas o grupos que tenían necesidades concretas con quienes podían ofrecer la ayuda necesaria. Uno de los productos que desarrolló esta alianza fueron los “clasificados solidarios”, una sección regular del diario que publicaba avisos de necesidades sociales insatisfechas. La alianza involucró al personal clave de ambas organizaciones: voluntarios de la RS y periodistas de distintas secciones de *La Nación*, al punto que resultó difícil distinguirlos. Como comentó un editor del diario: “Nuestra relación con RS es muy intensa porque es cotidiana”.

Los autores de SEKN han identificado algunos temas interesantes para investigaciones futuras. ¿Cómo se asocian las empresas y las OSC con los gobiernos, en especial los locales, cuya participación en estas alianzas debería ser más frecuente? ¿Cómo se supera lo que los autores definen como “la aparente ambivalencia que sienten algunos empresarios e individuos frente a la posibilidad de que las empresas obtengan beneficios comerciales, a la vez que generan beneficios sociales”?

Esta última pregunta es crucial, ya que los esfuerzos corporativos para promover el desarrollo continuarán siendo marginales, si las compañías no logran participar del proceso y ofrecer a la gente necesitada servicios básicos, como agua, comida, salud, educación, transporte, comunicaciones y empleo, de tal manera que beneficien a estos clientes y, al mismo tiempo, generen ganancias para las empresas.

GrupoNueva está buscando alternativas de negocios con los pobres. El WBCSD ha organizado un grupo de trabajo sobre “negocios a favor de los pobres” y está reuniendo ejemplos, mientras elabora una guía de instrucciones para este tipo de emprendimientos. En muchos de estos ejemplos, son las OSC quienes proveen los contactos —un tipo de

intermediación honesta entre las empresas y las comunidades pobres a las que atienden.

En lo que a mí respecta, el concepto de alineamiento se ha convertido en una especie de obsesión, que espero sirva de inspiración a otros empresarios. He transferido las acciones del *holding* GrupoNueva y otras acciones a un fondo que administra una entidad llamada VIVA. En esencia, se trata de la donación de mis activos comerciales a la causa de la fundación. Básicamente, quiero que VIVA realice la función que yo desempeñé en el pasado. La compañía ya no me pertenece, por lo que VIVA actuará como propietaria, fijará las pautas estratégicas al directorio de GrupoNueva y definirá los parámetros mínimos de desempeño en los ámbitos económico, social y ambiental. Al mismo tiempo, los dividendos que VIVA reciba de la compañía, le permitirán financiar la labor de AVINA. De este modo, se originará un alineamiento muy profundo y muy amplio a la vez.

Felicito a los coautores de SEKN por *Alianzas Sociales en América Latina*. Se trata de un análisis sólido, de excelente lectura. Sus contenidos incorporan avances intelectuales significativos, traducidos a lecciones y enseñanzas muy útiles para los líderes empresariales y sociales. Seguiré utilizándolo y recomendándolo a los líderes de empresas, líderes sociales, políticos y a todos aquellos que se dedican a forjar un mejor futuro para América Latina. Este libro muestra el camino hacia el progreso.

*Stephan Schmidheiny*  
Fundador  
Fundación AVINA

## PREFACIO

Este libro es el producto de un importante esfuerzo conjunto de investigación, desarrollado por un grupo de escuelas de negocios líderes en América Latina y Harvard Business School. En 2001, las siguientes escuelas de negocios se unieron con AVINA para crear la red SEKN:

- Argentina: Universidad de San Andrés – Universidad Torcuato Di Tella – CEDES
- Brasil: Universidad de São Paulo – CEATS
- América Central: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)
- Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile
- Colombia: Universidad de los Andes
- México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE)
- Estados Unidos: Harvard University Graduate School of Business Administration (HBS)

Las instituciones que conforman SEKN y AVINA detectaron la necesidad de profundizar el conocimiento y la capacitación gerencial, en relación con las organizaciones dedicadas a fines sociales o a las actividades que denominamos *emprendimientos sociales*. El término abarca todo tipo de organizaciones y emprendimientos relacionados con actividades de valor social significativo o con la producción de bienes y servicios con propósitos sociales intrínsecos, más allá de su categoría legal (con o sin fines de lucro o públicas). En su condición de escuelas de gestión de negocios, las instituciones participantes en SEKN tienen una marcada orientación al mundo de la práctica. La investigación desarrollada apunta a generar nuevo capital intelectual, con el fin de mejorar las prácticas gerenciales en todo tipo de empresas sociales. El proyecto de investigación inicial de SEKN, que se presenta en este libro, se ha concentrado en la colaboración estratégica entre compañías de negocios y organizaciones sin fines de lucro –actividad a la que consideramos fundamental en el logro de progreso social en América Latina y cuya necesidad de nuevos esfuerzos de investigación era urgente.

La misión específica de SEKN consiste en:

Avanzar en el terreno del conocimiento y la práctica de empresas sociales a través de la investigación conjunta, el aprendizaje compartido, la

enseñanza sobre la base de casos específicos y el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones dedicadas a la formación ejecutiva para atender las necesidades de sus comunidades.

Esta misión y el abordaje del tema de las empresas sociales constituyen un aspecto integral de los objetivos básicos de las escuelas que participan en SEKN. Estas instituciones se han comprometido a asignar recursos significativos al desarrollo de investigaciones sobre emprendimientos sociales y de cursos de capacitación para los alumnos de los programas de MBA y educación ejecutiva. Además, comparten una profunda convicción y un compromiso cabal en relación con el trabajo en conjunto para lograr su misión colectiva.

La capacidad de SEKN para desarrollar estas actividades cuenta con el apoyo fundamental del generoso aporte financiero e intelectual, además de la experiencia, de la Fundación AVINA. La misión de AVINA consiste en “asociarse con líderes de la sociedad civil y las empresas en sus iniciativas que apuntan al desarrollo sostenible en Iberoamérica”. AVINA ha demostrado su espíritu emprendedor en su disposición para asociarse con las escuelas que conforman SEKN, con el propósito de crear una alianza hemisférica sin precedentes –en sí misma, un claro ejemplo de emprendimiento social–. Somos muy afortunados de contar con AVINA como socio.

La naturaleza aplicada de la investigación de SEKN y el desarrollo de casos requieren una importante cooperación de las empresas y las OSC. Agradecemos profundamente a las organizaciones que han colaborado en este proyecto, así como a sus líderes, por permitirnos aprender de sus experiencias. Su generosidad posibilitó la edición de este libro y la elaboración de los correspondientes casos de estudio que, a su vez, servirán para que otros fortalezcan sus emprendimientos sociales. Los líderes de las compañías y las OSC merecen nuestro reconocimiento no sólo por las excelentes actividades sociales de sus organizaciones, sino también por su vocación de compartir sus conocimientos con toda la comunidad.

SEKN también agradece a los decanos, rectores y presidentes de las escuelas participantes por su inquebrantable apoyo a este esfuerzo. Asimismo, nuestro agradecimiento se extiende a todo el personal administrativo y de investigación, que nos brindó el apoyo necesario para nuestras actividades.

También deseamos agradecer al David Rockefeller Center for Latin American Studies, de Harvard University, por considerar nuestro manuscrito dentro de la colección especial que publica Harvard University Press. Agradecemos, además, a los revisores del manuscrito por sus aportes constructivos, pues éstos contribuyeron a mejorar la calidad del libro.

Por último, nuestro agradecimiento especial está dirigido a los autores que colaboraron en este trabajo, no sólo por su gran esmero profesional y académico en el desarrollo de las complejas tareas de investigación de campo y comunicación de resultados, sino también por su voluntad y aptitud para colaborar con colegas de diversas instituciones y de distintos países. Este libro es el producto del extraordinario esfuerzo conjunto de los equipos de investigación de las escuelas de negocios participantes en SEKN. Los grandes equipos tienen grandes líderes. Este libro no hubiera sido posible sin el gran liderazgo que desplegaron: Gabriel Berger, Universidad de San Andrés; Rosa Maria Fischer, Universidade de São Paulo; Roberto Gutiérrez, Universidad de los Andes; Mladen Koljatic, Pontificia Universidad Católica de Chile; Gerardo Lozano, EGADE; y Enrique Ogliastri, INCAE. Finalmente, cabe destacar la participación de Ezequiel Reficco, quien aportó una cuota excepcional de capacidad, energía y paciencia para realizar la difícil tarea de reunir los hallazgos de los estudios desarrollados por los países participantes. De igual importancia para el éxito del esfuerzo internacional fue la destacada dedicación y el liderazgo de Gustavo Herrero, director del HBS Latin America Research Center, cuya función de coordinación resultó vital para el emprendimiento conjunto de la Red.

Los estudios de escala hemisférica, que involucran a docenas de investigadores y una multitud de instituciones de campo y utilizan un marco y una metodología de investigación común, son en extremo complicados, razón por la cual se realizan con tan poca frecuencia. Por tanto, constituyen una valiosa oportunidad para producir el nuevo conocimiento que genera progreso en la práctica gerencial. Esperamos que este libro contribuya al importante campo de las colaboraciones entre las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. Si bien este trabajo no tiene la intención de ofrecer respuestas concluyentes, creemos que servirá para mejorar significativamente nuestra comprensión colectiva y señalar áreas productivas para futuros trabajos de investigación. Más que un libro, *Alianzas Sociales en América Latina* constituye una etapa del viaje continuo hacia el aprendizaje conjunto para alcanzar el bienestar de nuestras sociedades.

*James E. Austin*

Titular de la Cátedra Snider de Administración de Empresas  
 Director de la Iniciativa de Emprendimientos Sociales  
 Harvard Business School  
 Boston, Massachusetts





## PRÓLOGO A LA EDICIÓN EN CASTELLANO

La publicación de este libro no podría ser más oportuna. Los últimos años han sido de un gran auge en la globalización de la información, que ha tenido un gran impacto en el desarrollo de dos movimientos relacionados, el del crecimiento y evolución de las instituciones de la sociedad civil y el de la responsabilidad corporativa. La cada vez más elevada velocidad de la transmisión de información conduce a que la sociedad civil, los consumidores, los competidores, los gobiernos y demás partes involucradas tengan mayor información sobre las actividades de las empresas. Ello ha conducido no sólo a mayores presiones competitivas en los mercados internacionales y locales, sino, además, a una mayor exposición pública del comportamiento de las empresas y a una mayor demanda, de las partes involucradas, de un comportamiento responsable y una revisión del papel de la empresa más allá de la mera producción de bienes y servicios, el pago de impuestos y la creación de empleo.

Sin embargo, el fin primordial de la empresa sigue siendo la obtención de beneficios, y si bien debe preocuparse del impacto de sus actividades sobre todas las partes involucradas, no es menos cierto que la principal parte involucrada es la representada por los accionistas o dueños. No obstante, la empresa hace bien en recordar que sin consumidores o clientes, y sin trabajadores, no hay empresa; que sin comunidad, ésta operaría en un vacío.

La empresa debe ser responsable por multitud de razones, morales y económicas, pero es su responsabilidad de continuar siendo viable la que determina y está por encima de todas las demás. ¿De qué nos sirve una empresa responsable que camina hacia la extinción? La empresa debe ser viable y responsable. Es su responsabilidad ser viable. ¿Cómo pueden la responsabilidad y la viabilidad reforzarse mutuamente? Ejecutando sus actividades sin perjudicar a las partes involucradas, y, de ser posible, beneficiándolas, de tal manera que esas actividades tengan un impacto financiero neto, medido sobre el largo plazo, positivo. Cuando la responsabilidad sea vista dentro de la empresa como una contribución a su competitividad, será parte de la estrategia empresarial y, por ende, será una responsabilidad sostenible, no efímera.

Una de las mejores maneras de potenciar la competitividad a través de las actividades responsables es aprovechar las sinergias obtenibles en alianzas tanto comerciales como con organizaciones de la sociedad civil. Este último caso tiene la virtud de permitir a la empresa ser no sólo social y ambientalmente responsable, sino además obtener beneficios de ello.

*xxviii*

Este libro está repleto de casos de alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil que muestran la responsabilidad de las empresas ante la comunidad en la cual desempeñan sus actividades y de la cual deriva su “licencia para operar”, y cómo esta responsabilidad contribuye a la viabilidad misma de la empresa. Los casos presentados en este libro cubren una amplia gama de ejemplos de diferentes países y deben constituirse en referencia obligada de los interesados en promover la responsabilidad empresarial y el desarrollo de las comunidades.

Una de las principales virtudes de este libro, y su ventaja comparativa, es que presenta claramente los conceptos y muestra cómo hacer las alianzas productivas, no en forma de recetario, que sería de aplicación limitada, sino a través de un análisis exhaustivo de los principios básicos, lo cual permite su combinación y adaptación a las circunstancias del caso al que se quiere aplicar, haciendo la discusión presentada de aplicación universal.

Para nosotros, en el Banco Interamericano de Desarrollo, es motivo de orgullo poder contribuir a la difusión de estos ejemplos del aporte privado al mejoramiento de la calidad de vida de los pueblos de América Latina y el Caribe, que complementan los esfuerzos de instituciones multilaterales de desarrollo como la nuestra.

*Antonio Vives*

Subgerente de Empresa Privada y Mercados Financieros  
Banco Interamericano de Desarrollo

## LISTA DE SIGLAS

AEMA	Aprender a Emprender en el Medio Ambiente
AMCHAM	American Chamber of Commerce
AUSOL	Autopistas del Sol
BAM	Banco de Alimentos de Monterrey
BCI	Banco de Crédito e Inversiones
CCA	Coca-Cola de Argentina
CCM	Corporación de Crédito al Menor
CdA	Casa de la Amistad
CENPEC	Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária
CG	Comité de Gestión
CGH	Centro de Gestión Hospitalaria
CI	Conservation International
CIT	Centro de Investigación de Tambopata
CMC	Campaña de <i>marketing</i> de causas
CMD	Corporación El Minuto de Dios
CMM	Corporación Municipal de Melipilla
CNI	Comunidad nativa Ese'jea de Infierno
COANIQUEM	Corporación de Ayuda al Niño Quemado
EGADE	Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas
EJN	Emprendedores Juveniles de Nicaragua
FASA	Farmacias Ahumada S.A.
FLR	Fundación Las Rosas
FUPROVI	Fundación Promotora de Vivienda
FPC	Fondo Perú-Canadá
FRP	Fundación Rafael Pombo
FSC	Forest Stewardship Council
GEC	Grupos de Estudio Comunitario
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
HBS	Harvard Business School
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INDE	Instituto Nicaragüense de Desarrollo
ISE	Initiative on Social Enterprise
JAA	Junior Achievement Argentina
JAI	Junior Achievement Inc.
JLCM	Junior League de la Ciudad de México
KC	Kimberly-Clark

LARC	Latin America Research Center
MECD	Ministerio de Educación, Cultura y Deportes
ONG	Organizaciones no gubernamentales
OSC	Organizaciones de la sociedad civil
PA	Posada Amazonas
PROAC	Programa de Apoio Comunitário
REPRETEL	Representaciones Televisivas
RFE	Rainforest Expeditions
RS	Red Solidaria
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
SEKN	Social Enterprise Knowledge Network
UDES	Universidad de San Andrés
Uniandes	Universidad de los Andes
USP	Universidade de São Paulo
ZRTC	Zona Reservada Tambopata-Candamo