

El alineamiento estratégico entre el negocio y las fundaciones empresariales, fondos de impacto y aceleradoras muestra un potencial enorme para alcanzar impacto social. Pero este puede darse de maneras distintas, cada una con sus fortalezas y debilidades.

El ascenso del inversionista social corporativo

Por: [Karoline Heitmann, Lonneke Roza, Priscilla Boiardi Y Steven Serneels](#) *

Please note that the original article (in English) appeared in [Stanford Social Innovation Review](#)
The article was translated into Spanish by

StanfordSOCIAL
INNOVATION^{Review}

Traducción: Juan David Ferreira
Revisión: Bernardo González

Latimpacto
LATIN AMERICAN VENTURE PHILANTHROPY NETWORK

El mundo espera, y necesita cada vez más, compañías que generen valor social y económico a la vez. Su habilidad de movilizar recursos ha superado incluso el de los grandes gobiernos. En los Estados Unidos, por ejemplo, el gasto del sector privado [es siete veces más grande que el gasto del gobierno](#) y veinte veces más grande que el de las organizaciones sin ánimo de lucro. Este volumen de producción e influencia conlleva una gran responsabilidad.

Importantes líderes de negocios han respondido creando nuevos modelos para alcanzar valor social, como el [valor compartido](#), la [economía circular](#), los [negocios sostenibles 2.0](#), y las [empresas B](#). Los inversionistas que solían enfocarse únicamente en los resultados financieros ahora [piden a las compañías examinar su impacto en la sociedad y en el medio ambiente](#).

El año pasado ha marcado un punto de inflexión para que muchas compañías acepten su responsabilidad hacia la sociedad y la acojan como parte de su estrategia a largo plazo. En los Estados Unidos, 181 CEO de las compañías más grandes [redefinieron oficialmente su propósito de promocionar una economía](#) que “sirva a todos los estadounidenses”. En Europa, 34 compañías multinacionales [lanzaron la coalición Business for Inclusive Growth \(B4IF\)](#) poco tiempo después. Estos anuncios sugieren que los negocios están en el camino correcto hacia un futuro sostenible e inclusivo.

Pero encontramos una historia diferente en el desempeño de las compañías que se han comprometido oficialmente a contribuir a los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\) de la ONU](#), los compromisos que todos los Estados miembros hicieron para terminar la pobreza, promover la prosperidad y proteger el planeta para el año 2030. Las investigaciones [muestran que menos de la mitad de las compañías miden su impacto respecto a los ODS](#). Además, [muy pocas hicieron cambios a las actividades del núcleo de sus negocios](#), y solamente algunas mejoraron sus esfuerzos de responsabilidad social empresarial (RSE). Si los compromisos empresariales hacia los ODS no se han traducido en prácticas empresariales suficientes, ¿qué tan probable es que las compañías cambien todo su modelo de negocio basado en promesas?

Algunos académicos y expertos especializados en crecimiento inclusivo argumentan que la ausencia de avances en esa perspectiva puede venir, no de una falta de iniciativa, sino de una falta de ambición. La transición hacia una economía inclusiva y sostenible [requiere un pensamiento sistémico y a largo plazo, colaboración entre los grupos de interés y un capital audaz y tolerante al riesgo](#). Las compañías, por su parte, tienden a invertir cada vez más en iniciativas que sean cercanas a su propia cadena de valor. Para ser más ambiciosas pueden necesitar un “catalizador” – un aliado que la pueda aconsejar sobre cuestiones sociales relevantes, identificarlas e imponer objetivos ambiciosos para desarrollar soluciones innovadoras y en etapas tempranas, con una potencial relevancia de negocio.

En Europa, un número cada vez más grande de compañías está buscando el apoyo de un catalizador específico al que llamamos el inversionista social corporativo (ISC). Este término se refiere a las fundaciones empresariales, los fondos empresariales de impacto, las aceleradoras sociales corporativas y los negocios sociales que trascienden a las donaciones tradicionales y las fundaciones

filantrópicas. Aunque estos vehículos no son nuevos, su importancia como catalizadores de reformas en el mundo de los negocios ha surgido en los últimos tiempos.

Los ISC tienen una ventaja comparativa entre el sector sin ánimo de lucro y el de los negocios para identificar soluciones sociales transformadoras con potencial relevancia para el negocio. Como parte del sector sin ánimo de lucro, los ISC pueden movilizar grupos de interés de las compañías, otras organizaciones sin ánimo de lucro y gobiernos para colaborar frente a preocupaciones compartidas. Dado que no (o principalmente no) buscan retornos financieros, los ISC pueden proporcionar el capital paciente y tolerante al riesgo necesario para incubar y probar innovaciones (las compañías tienen más probabilidad de invertir en estas después de una prueba de concepto exitosa).¹

Al mismo tiempo, un número mayor de ISC está explorando cómo lograr que su relación con la compañía pueda servir a su propio impacto social. En Europa, los ISC están evolucionando de un modelo filantrópico puro hacia una mentalidad más emprendedora, y cada vez más adoptan las prácticas de la filantropía estratégica (venture philanthropy), incluyendo el financiamiento a la medida (donación, préstamo, participación accionaria, o una combinación de estas, dependiendo de las necesidades de la entidad financiada), el apoyo no financiero (por ejemplo, ayudar a construir un modelo social de negocios) y la gestión y medición de impacto. Debido a que algunas de estas prácticas están ancladas en la lógica de negocios, han ayudado a construir un entendimiento mutuo y colaborativo con las prácticas y competencias de la empresa.

De hecho, los ISC persiguen cada vez más un alineamiento con la compañía como estrategia. Con motivo de este estudio, hemos definido el alineamiento como un acuerdo mutuo entre el ISC y su compañía con el propósito de incrementar el impacto social del primero. El porcentaje de fundaciones empresariales que han indicado estar alineadas con el negocio se incrementó del 58 al 76 por ciento entre 2013 y 2017.

Con estas tendencias en mente, en la European Venture Philanthropy Association, la red europea líder de inversionistas por impacto e inversionistas sociales corporativos, preguntamos a nuestros miembros por qué creen que el alineamiento se ha convertido en una tendencia importante entre los ISC europeos. Ellos respondieron que esperan que el alineamiento ayude a canalizar más dinero hacia las iniciativas de impacto social. Y debido a que el capital filantrópico y el público no serán suficientes para abordar todos los desafíos sociales y medioambientales, nuestros miembros han adoptado el alineamiento para desbloquear aún más los recursos que necesitan de sus compañías.

El cambio social de gran escala requiere alianzas intersectoriales entre los sectores público, de negocios, y sin ánimo de lucro. Mientras que los ISC han operado tradicionalmente distanciados de los intereses del negocio, ahora reconocen que el alineamiento puede ayudarlos a movilizar sus compañías hacia el impacto colectivo.

Finalmente, los expertos confían en la efectividad del alineamiento. Investigaciones publicadas sobre el tema han sido muy positivas, resaltando su habilidad de desbloquear nuevos recursos e ideas para lograr un mayor impacto social.²

EL FUNDAMENTO DEL ALINEAMIENTO

Aunque muchos ISC ven el potencial de alineamiento, no existe consenso respecto al fundamento con el cual ellos y sus compañías se pueden alinear. Algunos ISC interpretan el alineamiento como un enlace con las competencias centrales, mientras que otros ven un enlace con el núcleo del negocio, su estrategia, o incluso con el poder de mercadeo. Aún durante nuestras conversaciones iniciales con 38 ejecutivos senior de los ISC, no encontramos acuerdo respecto a qué es el alineamiento y cómo conseguirlo.

La literatura de investigación simplifica el alineamiento como un concepto uniforme y claro; no reconoce la variedad de estrategias de alineamiento que los ISC y sus compañías buscan. Nosotros no podemos dar por hecho que cualquier tipo de alineamiento traerá los mismos beneficios. En vez de esto, exploraremos los distintos matices y potenciales inconvenientes de los diferentes tipos de alineamiento.

Los ISC que no entienden los desafíos potenciales del alineamiento están en riesgo de perder su licencia social de operación. Legal y éticamente, ellos necesitan asegurar que el alineamiento no vaya

a crear beneficios para el negocio a expensas del impacto social. Por ejemplo, la Foundation for a Smoke-Free World, inicialmente financiada por el fabricante de tabaco Phillip Morris International, ha sido criticada por la [Organización Mundial de la Salud](#) y la revista científica The Lancet por su falta de independencia de la industria del tabaco.



Teniendo en cuenta la extensa búsqueda de alineamiento, debemos mejorar nuestro entendimiento del concepto, sus beneficios y sus desafíos. De lo contrario, los ISC y las compañías pueden terminar persiguiendo una moda pasajera de gestión a expensas de su impacto social. Para ayudar a informar su toma de decisiones, hemos conducido un estudio cualitativo con 45 expertos, incluyendo directores ejecutivos y altos gerentes de compañías de los ISC, además de expertos de la inversión social corporativa y estrategias de negocios inclusivas. El análisis de estos resultados nos muestra que existen cuatro formas de alineamiento, cada una con sus beneficios y consecuencias inherentes en la búsqueda de impacto social. Estas son *alineamiento con el negocio*, *alineamiento con la industria*, *alineamiento temático* y *alineamiento inmaterial*. (Ver “Cómo se Alinean los Inversoristas Sociales Corporativos” en esta página.)

ALINEAMIENTO CON EL NEGOCIO

El primer tipo de alineamiento, el alineamiento con el negocio, es buscado por los ISC que aspiran a tener una influencia directa y positiva en las prácticas de negocio social y medioambiental de la compañía. Los ISC lo hacen alineando su misión con el [propósito](#) de la compañía o con la estrategia (inclusiva) de negocio a largo plazo al invertir en innovaciones sociales con potencial de escalamiento a través de la cadena de valor de la compañía pero que trascienden los intereses de negocio actuales de ella.

El Grupo Renault, fabricante internacional de automóviles, es un ejemplo. En 2011, fundó Renault Mobilize, un fondo de impacto social dedicado a desarrollar negocios sociales e inclusivos que dan acceso a movilidad a personas desfavorecidas. Este fondo está completamente alineado con la estrategia de negocio inclusiva y a largo plazo de la compañía de “proporcionar movilidad sostenible para todos alrededor del mundo.”

“Como un negocio social, vendemos soluciones de movilidad a bajo costo a personas que realmente lo merecen y necesitan una solución para encontrar un trabajo o mantenerlo” dice François Rouvier, el director del programa Mobilize. “Esta es una misión primordial. Nuestra misión secundaria es cambiar la compañía. Yo creo que tenemos una responsabilidad muy importante con la sociedad. Una forma de

ejercer esta responsabilidad es desplegando el negocio social a lo largo de la compañía, donde sea que Renault esté presente en el mundo.”

Lo que mi equipo se encarga de hacer es estar a la vanguardia y empujar hacia las áreas donde el negocio comercial no está mirando.

El alineamiento con el negocio puede mejorar de tres maneras el impacto social que el ISC produce directamente o a través de la compañía. Primero, los ISC y las compañías pueden trabajar en conjunto para identificar y escalar soluciones donde el ISC sirve como incubador y la compañía como aceleradora. Dado que los ISC son más cercanos a los desafíos sociales y a los beneficiarios, están mejor equipados para identificar soluciones sociales de verdad innovadoras y revolucionarias, mientras que las compañías son mejores para acelerar el impacto de estas soluciones integrándolas en la cadena de valor. Muchas compañías están limitadas por la presión de corto plazo para reconocer el impacto potencial de largo plazo de innovaciones sociales disruptivas y son muy adversas al riesgo de invertir antes de que exista un concepto de prueba exitoso.

“Lo que mi equipo se encarga de hacer es estar a la vanguardia y empujar hacia las áreas donde el negocio comercial no está mirando,” dice Sam Salisbury, antiguo director del Innovation Lab en Centrica Innovations. Fundado por la compañía de energía multinacional Centrica en 2017, el fondo Centrica Innovations de £ 100 millones (USD 125 millones) apoya tecnologías de vanguardia relacionadas con el negocio central de la compañía, electricidad y energía. Si los ISC como Centrica Innovations pueden incubar las innovaciones sociales hasta que estén en capacidad de demostrar su relevancia de negocio, las compañías tendrán más chances de entender su potencial e idealmente integrarlos en su cadena de valor. Esta estrategia crea una oportunidad inmensa para el impacto social a escala.

Segundo, este alineamiento con el negocio puede permitir que los ISC aprovechen la experticia y el conocimiento de la compañía y toda su cadena de valor. Los ISC y sus entidades financiadas pueden utilizar la relación de la compañía con proveedores o fabricantes y su acceso a la experticia, tecnología e innovaciones del mercado, para perseguir sus objetivos. Renault Mobilize, por ejemplo, fue capaz de apoyar su entidad financiada Garage Solidaire con productos de la compañía. Garage Solidaire es un negocio inclusivo que ofrece reparación de automóviles a un precio asequible a personas vulnerables. A través del enlace con la compañía de automóviles, Renault Mobilize apoya a Garage Solidaire con repuestos de Renault suministrados al costo de producción, permitiendo a la empresa social ofrecer sus servicios a un precio mucho más bajo para sus beneficiarios.

Tercero, el alineamiento con el negocio puede ayudar a los ISC a desafiar e inspirar a las compañías a mantener los esfuerzos de inclusión y sostenibilidad en sus negocios. Por ejemplo, el [Danone Ecosystem Fund](#) apoya soluciones de negocio inclusivas para abordar desafíos sociales relacionados con la cadena de valor de Danone, una gran productora de alimentos francesa. Sus subsidiarias y aliados sin ánimo de lucro locales codesarrollaron modelos de negocio inclusivos que empoderan los grupos de interés vulnerables, como los campesinos, cuidadores, o los recogedores de basura. “Al principio, el rol del Ecosystem Fund fue el de involucrar al máximo número de unidades de negocio dentro de esta nueva ecuación: la economía inclusiva.” Dice Jean-Christophe Laugée, antiguo vicepresidente de naturaleza y ciclos de sostenibilidad en Danone Ecosystem. “Pero al pasar el tiempo, la perspectiva sobre el ecosistema y los temas que hemos abordado contribuyeron al diseño de una agenda estratégica para la compañía”. Danone se estableció el objetivo de nutrir y proteger a las personas y al planeta bajo la visión “[One planet. One health.](#)” El Danone Ecosystem Fund y otros fondos de impacto corporativos son importantes como pioneros de nuevas maneras de lograr que el negocio asociado sea más inclusivo y pueda alcanzar objetivos sociales.

A pesar del potencial del alineamiento con el negocio para generar un cambio social positivo, la estrategia también presenta algunos desafíos. Primero, para utilizar este tipo de alineamiento en forma efectiva, tanto la compañía como el ISC deben comprometerse de manera auténtica a avanzar en el impacto social. Si este y los intereses del negocio entran en conflicto (por ejemplo, cuando la compañía opera en una industria cuestionable, como la minera o las apuestas), o cuando la compañía todavía persigue un modelo de “negocios como siempre,” este tipo de alineamiento no desbloqueará el potencial de impacto social e incluso puede poner en tela de juicio la legitimidad del ISC. Al mismo tiempo, ni el ISC ni la empresa deben considerar el alineamiento con el negocio como un sustituto de

la estrategia de sostenibilidad de la compañía. El ISC debe contribuir de manera distinta, adicional, y complementaria al valor social y medioambiental, que va más allá de los simples intereses comerciales.

Debido a que el alineamiento con el negocio puede llevar las actividades del ISC relativamente cerca de la cadena de valor de la compañía, no todos los ISC pueden implementarlo. Muchas leyes nacionales restringen legalmente el alineamiento con el negocio a las fundaciones empresariales, porque su estatus caritativo no les permite servir a los intereses de la compañía de manera directa o indirecta. Las fundaciones empresariales entonces deben operar con precaución y evaluar la regulación de manera cuidadosa antes de implementar un alineamiento con el negocio. Otras estructuras legales, como el fondo de impacto empresarial, la aceleradora social, y el negocio social, están estructurados para implementar un alineamiento con el negocio. En los últimos años hemos visto muchos de estos vehículos emergiendo en Europa. Por ejemplo, el ISC Fundación Repsol, conectado con la empresa de energía española del mismo nombre, [lanzó un nuevo fondo de inversión de impacto social](#) apoyando emprendedores precomerciales en la transición hacia las energías sostenibles. Y MAN, el fabricante europeo de buses y camiones, estableció una [aceleradora](#) que apoya a emprendedores sociales que trabajan en movilidad, incluyendo transporte y logística.

Finalmente, los ISC que persiguen el alineamiento con el negocio se pueden sentir confinados a soluciones que prometen solo impacto limitado. Los ISC que buscan relevancia en el negocio pueden estar atraídos a soluciones fáciles y de bajo costo que no abordan a las personas más vulnerables o a los desafíos sociales más complejos. Aquí, los ISC pueden necesitar hacer un compromiso. Sam Salisbury, por ejemplo, vio esta decisión como una solución intermedia que estuvo dispuesto a tomar. “En el pasado, hacíamos inversiones de impacto libremente sin tener que pensar demasiado en el alineamiento estratégico” dice. “Una de las oportunidades que se presentan ahora es que tenemos muchos más recursos para abordar un problema. Entonces esta solución intermedia que tomamos es que llevamos a Centrica Innovations más cerca del interés comercial de Centrica, pero pensamos que esto nos permitió disponer de más recursos para resolver un problema social. Parte de nuestro rol es identificar problemas que vale la pena resolver.”

ALINEAMIENTO CON LA INDUSTRIA

En el segundo tipo de alineamiento, los ISC aspiran a abordar desafíos sociales relacionados con toda la industria. Ellos alinean su misión o sus áreas de enfoque central con las cuestiones sociales más preocupantes en la industria, para avanzar en mejores prácticas o establecer nuevos estándares en ella. Usualmente, lo hacen en colaboración con otros actores de la industria.

La C&A Foundation, el brazo filantrópico del comercio internacional de moda, se define a sí misma como “una fundación empresarial [que está aquí] para transformar la industria de la moda.”⁴ Una de las principales cuestiones que ha identificado en la industria es la gran huella medioambiental que generan. Aunque el problema es ampliamente conocido, la industria no ha dado pasos significativos para abordarlo. La fundación, entonces, decidió crear una plataforma colaborativa, Fashion for Good, que ayuda a las compañías a identificar innovaciones que pueden transformar la manera como funciona la industria. A través de esta y otras iniciativas, la fundación ha impulsado cambios, como los materiales que se utilizan en la industria (migrando de fibra insostenible a sostenible) y el tratamiento de sus trabajadores.

Al buscar el alineamiento con la industria, los ISC pueden aprovechar tres ventajas. Primero, puesto que los ISC que siguen esta estrategia se enfocan en crear cambios dentro de toda la industria, hay una inclinación natural por pensar sistémicamente acerca de los actores e iniciativas que son necesarios para fomentar el cambio en el sector. Los ISC se benefician porque no están limitados por la competencia y buscan el apoyo de grupos de interés que la compañía usualmente no considera.

De acuerdo con Leslie Johnston, directora ejecutiva de C&A Foundation, el progreso hacia el cambio en el modus operandi de la industria de la moda ha sido muy lento. “Hemos notado que muchas compañías tienden a mantener sus innovaciones cercanas a ellas, puesto que usualmente pueden ofrecer una ventaja comparativa o una forma de diferenciarse en el mercado,” menciona ella. “Y mientras sabemos que la industria necesita adoptar modelos de negocio circulares, es difícil hacerlo en un vacío; se requiere un enfoque colaborativo.” Por estas razones, la Fundación lanzó Fashion for Good. C&A fue su primera marca aliada; Adidas, Zalando y otros grandes de la industria también se unieron a la iniciativa. Las compañías afiliadas son solamente uno de los grupos de interés relevantes

que un ISC involucra para transformar la industria, pero el apoyo de estas compañías puede ser esencial para hacer que otros negocios en la industria se unan al esfuerzo.

Segundo, el ISC que busca un alineamiento con la industria puede utilizar los activos específicos de esta –su conocimiento, experticia, redes, y otros recursos tangibles– dado que el contexto en el que ambos operan tiene sinergias claras. Tomen, por ejemplo, a la Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture (SFSA), cuya misión es mejorar el sustento y medios de vida de pequeños campesinos en África y Asia. La fundación ayuda a acelerar el desarrollo de variedades de cultivos tolerantes a las sequías en regiones secas. Para desarrollar estos cultivos puede construir, desde la gran experiencia de Syngenta, una compañía de agricultura y productora de semillas global, para complementar las perspectivas de las instituciones de investigación y los productores locales de semillas. En algunos casos, la fundación incluso puede utilizar la tecnología de Syngenta para impulsar el apoyo a sus beneficiarios, por ejemplo ayudando a incrementar la rentabilidad de sus cultivos no comerciales, como la tapioca y el teff, o mejorando el valor nutricional de los cultivos para las poblaciones locales en países de bajos ingresos.

Tercero, trabajar en desafíos de la industria permite que los ISC impulsen a todos los actores de la industria a establecer estándares más altos para sus propias operaciones y a ser más inclusivos respecto a quienes atienden. Para Rebecca Hubert-Scherler, consejera legal de Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture, esto significa alertar a la industria de las necesidades de los pequeños agricultores. “Queremos concientizar acerca de los cuellos de botella que experimentan los pequeños campesinos y alentar o acercar a la compañía [Syngenta] y otras compañías de semillas a adaptar sus tecnologías y adoptar prácticas que puedan servir mejor a estos pequeños agricultores”. Además de hacerlo con las compañías, la fundación también concientiza acerca de los problemas de los pequeños agricultores a los gobiernos, instituciones de investigación, y entidades sin ánimo de lucro. Al atraer la atención hacia los grupos de interés olvidados o hacia las cuestiones descuidadas y desarrollar nuevas y mejores prácticas e innovaciones sociales, estos ISC pueden allanar el camino para que las compañías líderes profundicen en el desarrollo de sus enfoques inclusivos de negocio levantando la ambición para toda la industria.

Como con el alineamiento con el negocio, la credibilidad del alineamiento con la industria requiere que la compañía esté completamente comprometida con estándares industriales sostenibles e inclusivos. Si la compañía no lo hace de manera auténtica, el público tampoco percibirá los esfuerzos del ISC como auténticos. Las compañías avanzadas serán capaces de reconocer el valor a largo plazo del trabajo del ISC, aun si puede ser disruptivo. Un ISC puede tener que avanzar por la fina línea entre incrementar los estándares de sostenibilidad de la industria e irrumpir en el negocio de la compañía afiliada. Por ejemplo, ¿qué pasaría si cierta innovación social puede mejorar la huella social o medioambiental de la industria, pero desafiará al negocio en el corto plazo? Si la compañía no es capaz de reconocer los beneficios a largo plazo de mejorar los estándares de sostenibilidad de la industria para la sociedad y para su viabilidad a largo plazo, puede conllevar a reducir o incluso terminar su apoyo al ISC. Encontramos que las compañías que aprecian el alineamiento con la industria son típicamente aquellas de avanzada y que están bien establecidas, reconociendo que una vara incremental de sostenibilidad hará que sea más difícil que los rezagados continúen siendo competitivos.

Dada la interdependencia entre la misión social a escala industrial del ISC y la estrategia de sostenibilidad de la compañía, un ISC debe tener una estructura de gobernanza bien balanceada, representando alto ejecutivos de ambos lados, como también directores independientes, para monitorear en forma constante la credibilidad y alineamiento de ambas aspiraciones. Además, los expertos e implementadores recomiendan formalizar las relaciones con la compañía a través de un memorando de entendimiento o un código de conducta para clarificar, interna y externamente, los límites de la colaboración.

ALINEAMIENTO TEMÁTICO

Dentro del tercer tipo de alineamiento, el temático, los ISC alinean su misión o área de enfoque central con las cuestiones sociales que son materialmente importantes para la compañía (por ejemplo, la escasez de agua es una cuestión material para los productores de bebidas). Al mismo tiempo, los ISC se diferencian de la compañía al abordar grupos de beneficiarios, cuestiones, o áreas geográficas olvidadas, que están más allá del interés (inmediato) de la compañía. Ellos entienden el alineamiento

temático como una forma de conectarse con los empleados de la compañía y llaman la atención a los desafíos sociales y medioambientales que existen más allá de su perspectiva de negocio.

Trafigura Foundation, fundada por el comerciante global de productos Trafigura, definió como su misión proporcionar financiamiento a largo plazo y experticia a comunidades vulnerables en todo el mundo para mejorar sus condiciones socioeconómicas. Su objetivo secundario, de acuerdo con el director ejecutivo de Trafigura Foundation, Vincent Faber, es cambiar la visión de los empleados.

“Es mi convicción personal que además del trabajo filantrópico que llevamos a cabo, hagamos del mundo un mejor lugar. El propósito de una fundación empresarial es tener un rol educativo dentro de la compañía,” dice él. “Quiero abrir los ojos de los empleados corporativos acerca de las cuestiones sociales que existen, en cualquier tipo de sociedad en la que opera el negocio, más allá de mirar a los mercados y los productos. Quiero sensibilizar a las personas y hacerlas más conscientes acerca de la realidad humana.”

Desde 2015, Trafigura Foundation se ha enfocado en dos temas que son también de interés material para su compañía y, por ende, afectan a los empleados y a los tomadores de decisiones corporativos: primero, empleo justo y sostenible, y segundo, cadenas de abastecimiento limpias y seguras.

El alineamiento temático proporciona tres ventajas para el ISC, directamente o a través de la compañía. Primero, le permite a la compañía y al ISC complementar sus distintos enfoques, intercambiar conocimientos, y construir desde la experticia y experiencia de cada uno. Como resultado, pueden apoyar de manera conjunta un ámbito más amplio de iniciativas que rodean el tema y utilizar sus perspectivas colectivas para abordar estas cuestiones de manera más profunda y efectiva. “Trabajando en temas similares, la fundación puede construir puentes con la RSE y sacar provecho de su experticia,” dice Faber. “También somos capaces de hacer conexiones entre nuestras ONG aliadas y expertos de la compañía, quienes las ayudan a desarrollar soluciones mejores y más relevantes basadas en las prácticas y perspectivas de la compañía. Pero también notamos que la compañía empezó a tener reflexiones acerca de su rol dentro del ecosistema en general y estableció prácticas sostenibles de acuerdo con estas.”

Segundo, el alineamiento temático permite a los ISC mostrar las iniciativas comerciales que pueden complementar iniciativas sociales (pero no reemplazarlas). Puede ayudar a concientizar acerca de los desafíos sociales y medioambientales existentes, la importancia de la moralidad y la filantropía y los enfoques alternativos sobre el rol general de la compañía en la sociedad. A largo plazo, estos esfuerzos pueden ayudar a configurar la brújula moral de los empleados, tanto en su trabajo como en sus vidas privadas.

“Queremos que los empleados del banco participen en nuestros programas para que puedan aprender acerca de lo que sucede en la sociedad [y entiendan] que existe otra parte de ella que se debe tener en cuenta también,” dice Pim Mol, director general de la Rabo Foundation, la cual ayuda a las personas vulnerables a ser autosuficientes, en especial pequeños campesinos en economías emergentes. La fundación se alinea con un tema arraigado profundamente en la historia y el modelo de negocios de Rabobank, un banco cooperativo de los Países Bajos fundado por y para campesinos. “Se trata de ser un tipo de espejo social o caballo de Troya, para que los empleados inserten indicadores clave de desempeño social y medioambiental en el banco,” explica Mol.

Tercero, **los ISC mantienen iniciativas morales en el radar de la compañía -aun cuando las compañías buscan principalmente el caso práctico de negocio en sus iniciativas de sostenibilidad.** La atención sostenida a iniciativas morales puede institucionalizar la apreciación y apoyo para el impacto social, aunque no haya valor de negocio directo. Al final, la compañía puede empezar a invertir en nuevas iniciativas morales también.

Los ISC mantienen iniciativas morales en el radar de la compañía -aun cuando las compañías buscan principalmente el caso práctico de negocio en sus iniciativas de sostenibilidad.

En este tipo de alineamiento, tanto la compañía como el ISC tienen intereses claros y separados: comerciales, sociales y medioambientales. Esta división hace que el alineamiento temático sea adecuado incluso para fundaciones empresariales que operan bajo estrictas restricciones legales. La

legitimidad social del ISC es fuerte y menos vulnerable a la crítica, porque opera distanciado de la compañía y está enfocado solamente en el impacto. El ISC puede buscar sus objetivos temáticos incluso cuando la compañía no ha (todavía) progresado en su propia sostenibilidad o en sus iniciativas de negocio inclusivas, o si opera en una industria cuestionable, como la minería o las apuestas.

Sin embargo, el alineamiento temático también implica algunos desafíos y riesgos. La habilidad del ISC de mantener el interés de su compañía puede depender fuertemente de la disposición de la misma. Por ejemplo, si los ejecutivos del negocio tienen poco apetito para incorporar una visión más social, el ISC puede terminar siendo algo “lindo de tener,” con poca influencia en la empresa o sus empleados.

Además, las cuestiones sociales apremiantes que el ISC identifica pueden no ser abordadas cuando tienen poca relación con los intereses del negocio o los temas de la compañía. Las empresas multinacionales que se enfocan en temas globalmente relevantes pueden no tener interés en cuestiones sociales locales o regionales. Si la compañía lidera o influncia de manera desmesurada la agenda temática, el ISC puede ignorar causas importantes o abandonarlas mucho antes de poder demostrar impacto.

ALINEAMIENTO INMATERIAL

Hemos identificado un cuarto tipo de alineamiento, el inmaterial, entre los ISC que tienen un enfoque exclusivo en alcanzar impacto social. Estos ISC no aspiran a generar ningún cambio en sus compañías relacionadas o no están en libertad de hacerlo (por ejemplo, debido a una formulación estricta de la misión en sus estatutos). Mientras que estas circunstancias pueden sugerir que no tener ningún alineamiento es la única opción, los ISC pueden, de hecho, beneficiarse de buscar un alineamiento inmaterial. En este caso, los ISC pueden alinear sus operaciones con áreas inmateriales del negocio, como su presencia geográfica o su red de negocios. El ISC lleva a cabo este tipo de alineamiento para mejorar su habilidad de utilizar activos corporativos (por ejemplo, las relaciones con los empleados o la compañía) para operar de manera más efectiva. El ISC no tiene que alinear esta misión y área de enfoque central con la compañía.

Por ejemplo, la JTI Foundation fue creada en 2001 para ayudar a personas desfavorecidas y víctimas de desastres naturales o causados por la humanidad para mejorar su calidad de vida. La misión de la fundación y sus áreas de enfoque no están relacionadas con la compañía afiliada, Japan Tobacco International, la cual opera aproximadamente en setenta países. Sin embargo, como lo explica el director general de JTI Foundation, Stefan Rissi, la fundación busca un alineamiento inmaterial con el negocio a través de la geografía de sus operaciones: “Nuestro propósito es ayudar a las víctimas de desastres en todo el mundo. Podemos en principio ser globales, pero obviamente no podemos cubrir todo el planeta... Por esto, solamente estamos presentes donde la compañía está presente. Esto nos permite tener acceso a información confiable, lo cual es crítico para proporcionar ayuda efectiva en contextos posdesastre.”

El alineamiento inmaterial puede incrementar el impacto social del ISC, directamente o a través de la compañía, en tres formas. Primero, el alineamiento inmaterial le brinda al ISC la libertad de operar y generar impacto donde siente que es más necesario; no necesitan restringirse a cuestiones (potencialmente) relevantes para el negocio. Después de todo, no todas las cuestiones sociales tienen, o tendrán, relevancia directa con el negocio, pero eso no disminuye su importancia para la sociedad y para las comunidades. Lloyds Bank Foundation for England and Wales, por ejemplo, se alinea con el propósito general del Lloyds Banking Group para ayudar a Gran Bretaña a ser más prospera, pero se enfoca específicamente en cuestiones sociales subyacentes que organizaciones caritativas pequeñas y locales abordan, como la mendicidad, el abuso doméstico y la salud mental. La fundación aborda estos desafíos y apoya a las comunidades de maneras que van más allá del alcance del negocio del banco.

Segundo, aunque la misión del ISC no esté relacionada con la compañía, es probable que se beneficie de los activos inmateriales de la compañía (por ejemplo, teléfonos o camiones), experticia (por ejemplo, habilidades en el lenguaje local o contabilidad), o conexiones (por ejemplo, acceso a aliados o canales de distribución). A través del alineamiento inmaterial, el ISC tiene un aliado leal con el que puede contar.

Rissi nos dio un ejemplo acerca de cómo el alineamiento inmaterial incrementó el impacto de la JTI Foundation: “Durante las inundaciones repentinas en Sudán, a muchas ONG, como también a agencias

de desarrollo gubernamentales, no les permitieron entrar al área a proporcionar primeros auxilios a las personas. Pero la fundación trabaja con una pequeña agencia de ayuda en emergencias que logramos que pudiera ingresar al país y proporcionar ayudas inmediatas, esto debido a la importante posición de la compañía allí. Con la ayuda de la compañía pudimos obtener la autorización del gobierno para que esta ONG interviniera y ayudara, mientras que otras organizaciones caritativas no pudieron hacerlo.”

Tercero, el alineamiento inmaterial puede alertar a los negocios acerca de cuestiones sociales antes de lo que podrían atraer la atención de la compañía en cualquier otro caso. Aquí, el ISC identifica tendencias importantes en la sociedad que pueden afectar al negocio en el tiempo. Lloyds Bank, por ejemplo, tiene conexiones duraderas con comunidades locales y es consciente de las problemáticas sociales complejas que los ciudadanos británicos enfrentan, aun así, cree que es la fundación, y no el banco, quien está en mejor posición para abordar estas cuestiones. Sin embargo, después que la Lloyds Bank Foundation for England and Wales resaltó cómo el abuso doméstico, una de sus áreas de enfoque, también afecta a muchos clientes de Lloyds, el banco [estableció un Equipo contra el Abuso Doméstico y Financiero](#). Esta unidad ahora ayuda a empleados y clientes afectados con orientación financiera presentándolos con ONG que pueden proporcionarles apoyo emocional y práctico.

Existen pocas o ninguna restricción en los ISC que implementan este tipo de alineamiento, donde el enfoque único del ISC en el impacto social es evidente. Aún, fundaciones corporativas con acciones en la empresa, como la Ikea Foundation o la Robert Bosch Foundation, o los ISC que operan bajo estrictas regulaciones financieras, pueden buscar un alineamiento inmaterial sin poner su legitimidad social en riesgo. El ISC puede demostrar en forma clara y articular el impacto de este alineamiento independientemente de las actividades de la compañía.

Los representantes corporativos han expresado su orgullo de tener una fundación que invierte en proyectos sociales, simplemente porque creen que es lo correcto.

Los ISC a menudo utilizan argumentos morales y basados en valores cuando buscan el alineamiento inmaterial con una compañía. Este concepto puede parecer contradictorio para aquellos que creen que apelar al caso de negocio solamente (por ejemplo, incrementar el valor de marca o lealtad en la clientela) atraerá la atención de los directivos de la compañía. Pero hemos encontrado que **los representantes corporativos han expresado su orgullo de tener una fundación que invierte en proyectos sociales, simplemente porque creen que es lo correcto**. Los ISC, debido a esto, no deben temer buscar a los altos ejecutivos de la compañía y utilizar argumentos morales para asegurar el apoyo a largo plazo de la compañía.

La desventaja del alineamiento inmaterial es que el impacto social de los ISC permanece confinado a sus propias operaciones, utilizando poco de las capacidades de la compañía para crear y escalar el impacto social. El negocio, como resultado de esto, no se beneficiará de la habilidad única de los ISC de influenciarlo hacia prácticas más sostenibles e inclusivas. Y el ISC, por su lado, no se beneficiará de todo el potencial de activos y recursos del negocio, lo cual podría incrementar su impacto.

LOS BENEFICIOS DE LA TIPOLOGÍA

Creemos que esta tipología del alineamiento ayudará a los implementadores y expertos a estructurar y entender mejor su inversión social corporativa al reconocer las diferencias y similitudes entre los ISC. Este entendimiento, por su parte, les permitirá tener una discusión matizada acerca del alineamiento y su enfoque estratégico y a reflejar su propio posicionamiento dentro del sector. Además de definir el tipo de alineamiento actual, los implementadores pueden evaluar si su posición se conecta con sus objetivos y aspiraciones o si otro tipo de alineamiento sería más favorable. También, los ejecutivos de los ISC pueden identificar más fácilmente colegas con el mismo tipo de alineamiento e involucrarse en discusiones significativas respecto a sus desafíos y oportunidades particulares.

Esta tipología no es estática; los ISC pueden pasar por los diferentes tipos de alineamiento si aspiran a hacerlo. Los alineamientos tampoco son mutuamente excluyentes; algunos ISC buscan un tipo secundario de alineamiento. Por ejemplo, aunque la C&A Foundation apunta sobre todo a un alineamiento con la industria, también ha decidido alinear una de sus áreas de enfoque con un tema de particular importancia para la compañía, que no lo es para toda la industria: “construir comunidades

fuertes en las regiones donde C&A opera.” La fundación entonces busca primeramente un alineamiento con la industria, complementado con un poco de alineamiento temático.

Finalmente, esta tipología ofrece a los ejecutivos corporativos una perspectiva distinta respecto de alcanzar impacto social al combinar estrategias de mercado y estrategias que no están basadas en mercado. En este aspecto, las compañías europeas han empezado a desarrollar múltiples estructuras organizacionales para apoyar estrategias de impacto complementarias. Schneider Electric, por ejemplo, creó una fundación empresarial, una ONG y tres fondos de impacto, sirviendo cada uno a propósitos diferentes aunque complementarios, en la perspectiva de proporcionar acceso a energía para todos. La fundación trabaja exclusivamente con organizaciones sin ánimo de lucro y se enfoca en proporcionar capacitaciones vocacionales. La ONG se concentra en ofrecer apoyo no financiero a través de programas de voluntariado corporativo. Y los tres fondos de impacto apoyan tecnologías de energías innovadoras desde Francia y Europa hasta el África subsahariana y el sur y sudeste asiático. Schneider Electric reconoce que cada vehículo tiene un potencial único, y la compañía continuará confiando en sus ISC para identificar soluciones innovadoras y audaces. Al combinar distintos tipos de estructuras de impacto y tipos de alineamiento, los ISC y sus compañías afiliadas pueden incrementar su alcance y la escala del impacto colectivo que generan.

Referencias

1 Ver Robert S. Kaplan, George Serafeim, y Eduardo Tugendhat, [“Inclusive Growth: Profitable Strategies for Tackling Poverty and Inequality.”](#) Harvard Business Review, enero-febrero 2018; Benjamin Bellegy, Michael Mapstone, y Lorenzo Pavone, [“The Role of Philanthropy for the SDGs Is Not What You Would Expect.”](#) OECD Development Matters, febrero 5, 2019; Alessia Gianoncelli y Priscilla Boiardi, Impact Strategies: How Investors Drive Social Impact, European Venture Philanthropy Association, 2018.

2 Ver Heike Bruch y Frank Walter, [“The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy.”](#) MIT Sloan Management Review, octubre 15, 2005; Council on Foundations, [Increasing Impact, Enhancing Value: A Practitioner’s Guide to Leading Corporate Philanthropy](#), 2012; Corporate Citizenship, [The Game Changers: Corporate Foundations in a Changing World](#), Diciembre 2016.

3 Krystian Seibert, [“Cultivating Legitimacy in Philanthropy.”](#) Stanford Social Innovation Review, Junio 16, 2017.

4 En marzo 2 de 2020, C&A Foundation [oficialmente se convirtió en el programa para la moda](#) de la recientemente creada [Laudes Foundation](#).

** KAROLINE HEITMANN es la gerente de la iniciativa corporativa del European Venture Philanthropy Association (EVPA) y responsable de la investigación en inversión social corporativa. La Iniciativa Corporativa de EVPA es una comunidad de setenta inversionistas sociales corporativos que buscan fortalecer su impacto social individual y colectivamente.*

LONNEKE ROZA es profesora asistente del Rotterdam School of Management, en la Erasmus University. Se especializa en el involucramiento de los empleados en la ciudadanía corporativa y es la editora líder del Handbook on Corporate Foundations, publicado por Springer en 2019. Ha colaborado con la Iniciativa Corporativa de EVPA desde 2018.

PRISCILLA BOIARDI es experta en filantropía estratégica y en inversión de impacto social, con más de diez años de experiencia en investigación y desarrollo de políticas. Escribió este artículo cuando era la directora del Centro de Conocimiento y de Políticas de EVPA.

STEVEN SERNEELS es el CEO de EVPA y el iniciador y presidente de su Iniciativa Corporativa. Es también inversionista en empresas sociales con ánimo de lucro, fundador de varios impact ventures, y director no ejecutivo de varias organizaciones de impacto.