

## **Filantropía Empresarial: Cuando las ONGs Ayudan a Vender Helados**

**Roby Senderowitsch**

*“Los helados de ‘Ben and Jerry’ son un negocio redituable. Pero lo que conduce a su rotundo éxito es el conocimiento público de su compromiso con la comunidad, con sus trabajadores y con un amplio espectro de causas sociales”.*

(De “*Corporate Philanthropy at the Crossroads*,” p.10 traducido por el autor)

### **Introducción**

El propósito de este trabajo es caracterizar la filantropía empresarial así como analizar las principales controversias enmarcadas en la relación de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y las empresas del sector privado. El presente informe presenta una descripción de la actividad basada en una revisión bibliográfica seguida del análisis de evidencia empírica obtenida a través de entrevistas a actores clave en el campo de la filantropía empresarial en los Estados Unidos. Por último, el presente trabajo presenta un modelo teórico que puede ser útil a la hora de evaluar costos y beneficios asociados a la filantropía empresarial.

Lester Salamon define al Tercer Sector como un grupo de organizaciones formalmente constituídas, no gubernamentales, sin finalidad de distribuir dividendos, autogobernadas, voluntarias y que promueven el bien común (ver Salamon, 1992: pp. 5-6). Otros autores han caracterizado a este conjunto de organizaciones como “Sector Caritativo”, “Sector Independiente”, “Sector Voluntario”, o “Sector Solidario”. El uso de estos diferentes términos no es casual y refiere a las distintas dimensiones del Tercer Sector.

En relación a la definición que acabamos de exponer, es posible caracterizar al sector lucrativo como un grupo de organizaciones formalmente constituídas, privadas, autogobernadas cuya misión primordial es generar utilidades y distribuirlas entre sus accionistas o propietarios.

Debido a sus diferencias estructurales, las misiones y visiones de ambos sectores son distintas. Mientras que el sector de las ONGs trata de satisfacer las necesidades de la comunidad en la que se inserta, el sector lucrativo intenta maximizar sus ganancias económicas. Como resultado de este contraste fundamental, los códigos y la cultura organizacional que impera en cada sector difieren en gran medida. Tomar en consideración estas diferencias estructurales es la única forma de generar alianzas exitosas entre las organizaciones de ambos sectores.

Estos dos sectores no sólo difieren en cuanto a sus misiones y visiones sino también en cuanto a los recursos humanos y materiales con que cuentan. Además de un grupo de profesionales

contratados, las ONGs habitualmente cuentan con un grupo de voluntarios que llevan a cabo numerosas tareas tendientes a alcanzar los objetivos de la organización. Las ONGs reciben dinero de fuentes públicas y privadas, incluyendo donativos, subsidios, y contratos con el Estado para la provisión de servicios. Muchas de estas organizaciones cobran cuotas sociales o membrecías además de vender sus servicios en el mercado. Por el contrario, las empresas privadas emplean un grupo de profesionales que ejecutan sus tareas contando con un mayor número de recursos materiales tales como instalaciones y elementos de oficina. Dado que pueden distribuir dividendos, las empresas privadas usualmente reciben grandes flujos de capital provenientes de inversores particulares que buscan obtener una renta. En suma, las ONGs y las empresas del sector privado difieren en su constitución, conducción, cultura organizacional, marco regulatorio, fuentes de financiamiento y recursos con los que cuentan para llevar a cabo sus operaciones.

Hoy en día, empresas privadas y ONGs interactúan en casi todas las regiones del mundo estableciendo distintos tipos de relaciones. El mecanismo más conocido tal vez sea el de la “contratación”. Por una parte, las ONGs contratan la provisión de bienes y servicios suministrados por empresas privadas. Por ejemplo, muchas ONGs rentan el espacio en el que operan a empresas privadas, además de contratar servicios tales como el teléfono, el gas y la electricidad que consumen a empresas con fines lucrativos. Los comedores solidarios que distribuyen alimentos entre la población necesitada, usualmente compran estos alimentos a empresas privadas.

Por otra parte, numerosas empresas privadas contratan servicios brindados por organizaciones sin fines de lucro, que en muchas oportunidades son más eficientes en la provisión de servicios específicos. Por ejemplo, numerosas empresas privadas brindan servicios de salud a sus empleados ofrecidos por entidades sin fines de lucro. Muchas compañías que requieren asesoría organizacional contratan a profesionales afiliados con entidades no lucrativas.

Otra forma en la que empresas y ONGs interactúan es por medio de la creación de nuevas entidades. Como personas jurídicas, las empresas tienen derecho a crear sus propias fundaciones con el objetivo de satisfacer necesidades sociales que consideran importantes. Según Salamon, al crear “fundaciones corporativas” (en este trabajo el término “corporación” se utiliza como sinónimo de “empresa privada con fines lucrativos”) las empresas son capaces de mantener programas filantrópicos mejor organizados y estables, ya que sus fundaciones están en condiciones de recibir fondos en años de buen rendimiento económico, que utilizan para construir reservas de dinero, y utilizarlos en años en que las utilidades de la empresa son menores a lo deseado (ver Salamon, 1992: p.18). Por otra parte, y tal vez más sorprendentemente, algunas ONGs han comenzado a crear empresas privadas con el objetivo de elevar su nivel de autonomía organizacional teniendo una fuente estable de financiamiento propio.

Por último, las empresas privadas contribuyen con las ONGs otorgándoles donativos. Según *Giving USA*, el aporte de las empresas de los Estados Unidos a las ONGs en 1997 ascendió a \$8.200 millones. Esta cifra representa el 5.7% de las contribuciones privadas al sector (\$143.000 millones - *Giving USA*, 1998: p.12). Investigadores y académicos han dado en llamar a esta modalidad “Filantropía Empresarial” o “Filantropía Corporativa” (del Inglés *Corporate Philanthropy*) Salamon define la filantropía empresarial como el aporte, por parte de las empresas privadas, de tiempo o recursos valiosos - tales como dinero, títulos públicos y otros bienes - para fines públicos (ver Salamon, 1992: p. 5). Las próximas secciones describen y analizan distintas modalidades y características de la filantropía empresarial. Para comprender el estado del arte, resulta apropiado comenzar analizando el desarrollo histórico de esta actividad en los Estados Unidos, posiblemente el país en dónde la filantropía empresarial tenga más peso.

### Desarrollo Histórico

El aporte de las empresas al sector de las ONGs ha tomado diferentes formas en el transcurso del desarrollo filantrópico de los Estados Unidos. La filantropía empresarial comenzó durante la era de la industrialización en los Estados Unidos. Durante este período, empresarios exitosos comenzaron a comprender la filantropía como una forma de compartir con la sociedad parte de sus propios logros. Según Craig Smith, la mayor parte de las compañías definían sus donativos como un porcentaje de sus utilidades brutas. Según el autor, otras compañías determinaban sus aportes filantrópicos en base a un porcentaje de las ventas o en relación a la cantidad de personal que empleaban (ver Craig Smith, 1996: p.2). En otro sentido, Smith argumenta que en aquella época existían restricciones legales y códigos tácitos que impedían a las compañías intervenir en asuntos sociales (ver Smith, 1994: p.107). Como resultado de estas políticas, las empresas no contribuían a causas sociales que estuvieran directamente relacionadas con sus propios negocios. Como se explica más adelante, las empresas invierten dinero en aquellas áreas en las que pueden obtener algún tipo de beneficio a corto, mediano o largo plazo. En este sentido, al no poder dar soporte a actividades relacionadas con sus propias operaciones, el nivel de las contribuciones durante este período era considerablemente menor al actual.

Durante la década del 50', la Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos revocó la última de las mencionadas trabas legales relacionadas con el involucramiento de las empresas en cuestiones sociales. A partir de ese momento, las empresas comenzaron a financiar proyectos

relacionados con sus propias actividades y negocios. Durante la década de los 60', muchas de las empresas de los Estados Unidos establecieron sus propias fundaciones empresariales. Aunque en este período se evidencia un notable acercamiento de los dos sectores, según Smith, las compañías norteamericanas solían dar donaciones en efectivo en vez de productos, asesoramiento técnico o trabajo voluntario. Según el autor, este tipo de actividades hubiera puesto a las ONGs demasiado cerca de los negocios de las empresas (ver Smith, 1994: p.107).

Durante los años 80', como resultado de una diversidad de factores tales como la creciente demanda del sector privado por resultados medibles y un paulatino cambio en el papel del Estado Federal, comenzó a emerger un nuevo paradigma en el campo de la filantropía empresarial. El gobierno del Presidente Ronald Reagan implementó importantes recortes presupuestarios en programas sociales, transfiriendo responsabilidades a unidades de gobierno menores y al sector de las ONGs.

Muchas empresas privadas, preocupadas por el futuro de sus negocios, comenzaron a comprender la importancia de operar en un medio social "sano". En este sentido, numerosas compañías comenzaron a dar apoyo a ONGs que daban respuesta a necesidades sociales. La drogadicción, el analfabetismo, la violencia doméstica y callejera y otros problemas sociales comenzaron a amenazar la estabilidad de las compañías en el mercado y su nivel de competitividad. Además, muchas empresas abandonaron su papel de "Mecenas Moderno" y plantearon un juego más cooperativo, en el cual ambas partes - empresas y ONGs - comenzaron a obtener beneficios tangibles. Según este nuevo modelo, el cambio social facilitaría las operaciones de las empresas y el rendimiento de su personal. Como resultado de este cambio paradigmático, el antiguo "modelo altruista" fue reemplazado por un "modelo inversionista", creándose el concepto de "aporte estratégico". Según J.W. Dienhart, las empresas invierten en causas sociales cuando consideran que sus donativos pueden incrementar su capacidad de producción o logran atraer nuevos clientes expandiendo su mercado (ver Dienhart, 1988: p.67).

Este nuevo paradigma definió un nuevo vínculo en el cual ONGs y empresas obtienen beneficios mutuos. Según Smith, organizaciones comerciales y sociales han unido sus esfuerzos en función de desarrollar estrategias filantrópicas que les permitan incrementar su prestigio entre los potenciales consumidores, elevar la productividad de su personal, reducir costos de investigación y desarrollo de nuevos productos, eludir obstáculos regulatorios, abrir nuevos mercados y promover la interacción entre las distintas unidades de la empresa (ver Smith, 1994: p.105).

Este cambio en la concepción de la filantropía empresarial produjo importantes modificaciones en la estructura interna de las empresas. Usualmente, los departamentos de filantropía empresarial no contaban con una definición clara de su misión, el proceso de documentación de las

acciones filantrópicas emprendidas por la empresa era pobre, y los mecanismos de evaluación sistemática de estas acciones eran escasos. A partir de comprender las acciones filantrópicas como una inversión y de esperar algún tipo de beneficio de sus inversiones, el modelo de aporte estratégico demandó un gerenciamiento más profesional de los departamentos de filantropía empresarial, una rigurosa documentación de las actividades filantrópicas y un tipo de operación orientada a los resultados. Aún más importante, los Gerentes Generales, tradicionalmente centrados en las variables de mercado, comenzaron a considerar un nuevo abanico de variables sociales y motivacionales.

### El Aporte Empresarial: ¿Qué Financian las Empresas?

Como se explica con anterioridad, las empresas privadas se comprometen con causas relacionadas con su propia actividad invirtiendo en programas que les otorgan algún tipo de beneficio. Los departamentos de filantropía empresarial generalmente apoyan programas que refuerzan la misión y objetivos de la empresa. Esta visión pragmática de la actividad difiere en gran medida del enunciado, un poco inocente, que caracteriza a las empresas que hacen filantropía como "buenos ciudadanos corporativos comprometidos con sus comunidades". En otro sentido, las empresas han mostrado mayor nivel de colaboración con las comunidades en las que operan. En este sentido, las ONGs y la gente que reside en el área son beneficiarios de la ayuda ofrecida por la empresa y potenciales consumidores de sus bienes y servicios al mismo tiempo. Al subsidiar actividades sociales y contribuir con la comunidad en la que operan, las empresas se garantizan un incremento de su mercado de consumidores.

Según lo expresado en un material producido por la oficina de relaciones corporativas de la Universidad Johns Hopkins, empresas de alta tecnología y científicas usualmente dan apoyo a actividades de investigación en centros universitarios. Según el mismo reporte, las empresas más grandes que apoyan actividades en los niveles locales, nacionales e internacionales siempre entienden la inversión en educación como una prioridad. Además, las empresas ven a las universidades como medios adecuados para alcanzar múltiples objetivos:

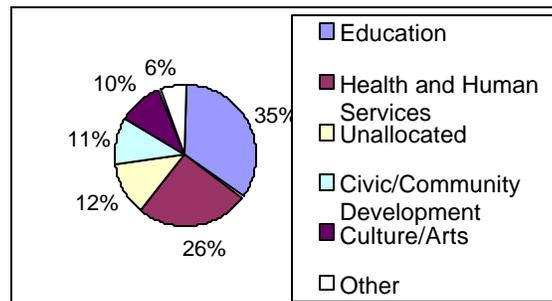
- Conducir investigaciones y ensayos clínicos
- Transferencia tecnológica
- Captación de fuerza de trabajo, especialmente minorías étnicas
- Capacitación de avanzada y educación permanente

Según Robert Skinner, Director de relaciones corporativas de la Universidad Johns Hopkins, Hopkins recibe una importante porción de sus ingresos para producir mano de obra altamente calificada. En otro sentido, muchas compañías farmacéuticas encuentran en Hopkins un socio valioso

para llevar a cabo investigaciones innovativas. Las empresas que asocian sus nombres con el prestigio de Hopkins en el campo de la salud, no precisan desarrollar y mantener una estructura propia de investigación. Además, este tipo de interacción permite que sus empleados interactúen en forma permanente con eminencias científicas, mientras que las empresas obtienen el privilegio en la compra de patentes medicinales por sobre sus competidores.

En el caso específico de Johns Hopkins, instituciones financieras, tales como bancos y compañías de seguros, apoyan programas de estudio en el departamento de educación permanente, generalmente certificados y maestrías en administración de empresas. Instituciones farmacéuticas y de salud generalmente apoyan programas de bio-ingeniería e investigación en temas de salud.

Volviendo al nivel nacional, el siguiente gráfico ilustra la distribución de fondos provenientes de empresas privadas por sector:

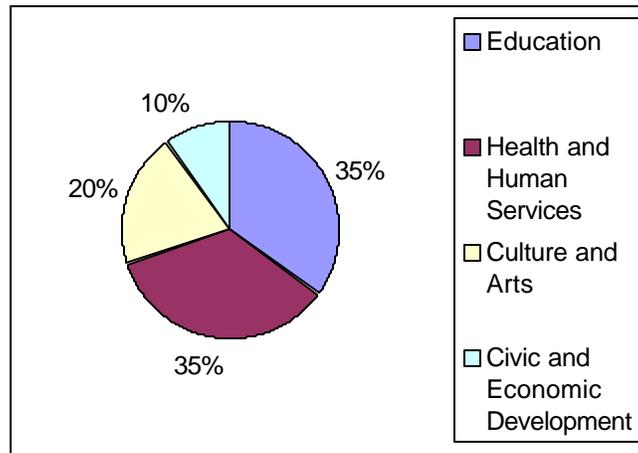


Giving USA (1997, pp. 94-96)

La información presentada en el diagrama confirma lo hallado en la literatura y en las entrevistas de campo. Generalmente, las empresas apoyan actividades que les brindan algún tipo de beneficio inmediato o a largo plazo. Es por eso que la educación y los servicios sociales ocupan los lugares más importantes entre las actividades que las empresas apoyan, mientras que la cultura y el arte figuran últimos en su lista de prioridades. Al invertir en educación las empresas buscan tener acceso a mano de obra altamente calificada. Al destinar recursos a programas de salud y servicios sociales, las compañías intentan crear un medio adecuado en el cual llevar a cabo sus operaciones, intentando combatir consecuencias ligadas a situaciones de extrema pobreza, tales como la deserción escolar, el bandalismo juvenil, el crimen organizado y otros problemas sociales. Además, la inversión en programas de salud brinda a las empresas la posibilidad de contar con una fuerza de trabajo y un grupo de consumidores más sanos, evitando ausencias laborales y potencialmente, aumentando su productividad e ingresos.

Estos datos también son coherentes con la información suministrada por el Nations Bank. Este banco destina el 1,5% de sus ingresos netos al apoyo de organizaciones sin fines de lucro. Con el objeto de desarrollar una acción filantrópica eficiente, el banco ha creado un departamento de

asuntos corporativos: *Corporate Affairs Department*. El siguiente gráfico ilustra las áreas prioritarias en la asignación de sus recursos:



Fuente: Nations Bank

Según Margaret Wollside, gerente de relaciones con la comunidad del Nations Bank en el área de Baltimore, la entidad apoya actividades que pueden tener un impacto directo en la calidad de vida de las personas. En este sentido, mientras que educación y salud son entendidas como necesidades básicas, las artes y el desarrollo comunitario son consideradas prioridades secundarias. En realidad, Nations Bank parece querer asegurarse una fuerza laboral calificada para los próximos años. Es interesante ver como la mayor parte del presupuesto que el banco destina a educación, termina en escuelas de negocios y administración de empresas.

#### ¿Qué Actividades las Empresas no Apoyan?

En el apartado anterior describimos áreas y actividades a las que las compañías prestan especial atención. En esta sección exploraremos las actividades que no reciben apoyo del sector empresarial y trataremos de entender por qué. Según Skinner, la mayoría de las corporaciones apoyan asociaciones locales a través de la *United Way* (campana unificada de recolección y distribución de fondos), y destinan recursos a salud, servicios sociales, y actividades artísticas y culturales. Sin embargo, en muy pocas oportunidades otorgan fondos para construcción, costos operativos o para la creación de fideicomisos.

En general, las empresas no apoyan actividades que no se relacionan en nada con su propia misión. Este es el caso del Nations Bank. Según Wollside, dado que la actividad del banco no afecta el medio ambiente, la entidad no compromete recursos para grupos ambientalistas. ¿Por qué entonces Nations Bank apoya organizaciones tales como *Planned Parenthood* (paternidad planeada), una ONG que da apoyo a familias que desean planificar su procreación? ¿Acaso la actividad del banco afecta la composición familiar? Seguramente no. Pero, por el contrario, la estructura familiar de una

comunidad puede afectar las operaciones del banco. Por ejemplo, las familias encabezadas por madres solteras en general pertenecen a sectores de clase baja, que rara vez tienen oportunidad de utilizar los servicios que el banco tiene para ofrecer. Un banco seguramente preferirá operar atendiendo clientes de clase media y alta, reduciendo el nivel de riesgo ligado a sus operaciones. Parece ser entonces, que algunas cuestiones sociales se vuelven más importantes que otras. El origen de estas preferencias estaría ligado al planeamiento estratégico de la empresa. ¿En qué tipo de mercado la empresa prefiere operar? ¿A qué tipo de público se orienta la actividad de la compañía? ¿Cuál es la proyección de ventas para un determinado ciclo económico?

### Estrategias Filantrópicas y Resultados Esperados

Las compañías privadas contribuyen al mantenimiento de las ONGs de diversas maneras. En esta sección analizaremos las principales estrategias filantrópicas implementadas por empresas privadas, analizando cuatro de ellas: a) estrategias de mercadeo ligadas a causas sociales, b) patrocinios empresariales, c) aportes en especie, y d) trabajo voluntario.

Primero abordaremos las estrategias de mercadeo ligadas a causas sociales. Basados en que toda acción de filantropía empresarial intenta generar - a corto o largo plazo - algún tipo de beneficio para la corporación que la encara, varios autores prefieren definir estas acciones como estrategias de mercado más que como acciones filantrópicas. En el artículo “*Profits for nonprofits: find a corporate partner*” (Lucro para las organizaciones sin fines de lucro, encontrando un socio empresarial), Alan Andreasen sostiene, “Para una corporación, las acciones de mercadeo, aunque estén asociadas a causas sociales, siguen siendo sólo eso: mercadeo y no filantropía” (1996: p.48) [Traducido por el autor]. Sabiendo que este es un tema polémico, dado que las acciones de mercadotecnia ligadas a causas sociales pueden tener un efecto económico positivo en el sostenimiento de las ONGs, mantendremos estas acciones dentro del plano de la filantropía empresarial.

Las acciones de mercadeo ligadas a causas sociales constituyen uno de los tipos de alianzas más efectivos entre ONGs y empresas. Existen, por lo menos, tres clases diferentes de estrategias de mercadotecnia ligadas a causas sociales: campañas filantrópicas basadas en la compra de bienes o servicios, campañas publicitarias conjuntas y venta de licencias. Según Andreasen, las campañas filantrópicas basadas en la compra de bienes o servicios constituyen una alianza en la cual la empresa dona un monto de dinero, bienes o servicios a una contraparte sin fines de lucro en relación directa al ingreso producido por la venta de algún producto durante cierto período de tiempo (ver 1996: p.49). Numerosos ejemplos existen para ilustrar este tipo de alianzas. Hacia fines de 1983, American Express decidió donar un centavo de dólar por cada transacción que se hiciera utilizando los servicios

de la entidad financiera a una ONG encargada de la restauración de la Estatua de la Libertad. La ONG reunió el dinero necesario para restaurar el monumento y el uso de esta tarjeta de crédito aumentó en un 28% en relación al año anterior.

Las campañas publicitarias conjuntas constituyen el segundo tipo de alianzas presentada en esta sección. Andreasen las define como la relación en la cual una empresa y una o varias ONGs acuerdan afrontar un problema social a través de tácticas tales como la distribución gratuita de productos y materiales de promoción, así como a través de anuncios publicitarios (ver 1996: p.49). Por medio de esta estrategia, la empresa logra mostrar un compromiso público en la resolución de los problemas que afectan a la sociedad a la vez que consiguen obtener tarifas publicitarias mucho más baratas. Además, aprovechando que los consumidores muchas veces responden a un “efecto de halo”, al asociarse con ONGs que tienen buen prestigio en la comunidad, las compañías logran mejorar su reputación.

La última clase de estrategias de mercadeo asociadas a causas sociales que analizaremos en este trabajo es la venta de licencias. Al vender licencias sobre el uso de sus nombres y logotipos a empresas privadas, muchas ONGs obtienen un porcentaje de las ventas de la compañía o una suma fija pre-acordada. A través de este tipo de convenios, al vender productos asociados con el nombre de ONGs publicamente

reconocidas y respetadas, las empresas logran aumentar el volumen de sus ventas. Este es el caso de productos medicinales que traen leyendas tales como “Aprobado por la Asociación de Lucha Contra el Cáncer”. Por medio de la utilización de las estrategias presentadas con anterioridad, las empresas aumentan sus ingresos a la vez que publicitan su compromiso con causas sociales mejorando su imagen pública. Por otro lado, las ONGs logran tener acceso a mayores segmentos de la población a la vez que aumentan sus fuentes de ingresos.

Los patrocinios empresariales constituyen el segundo tipo de estrategia siendo una importante fuente potencial de ingresos para el sector de las ONGs. Según John Yankey, “Lo que comenzó como un negocio de barrio para apoyar a las pequeñas ligas de baseball, ha crecido hasta convertirse en una industria que factura \$2.900 millones al año” (1996, p.13) [Traducido por el autor]. Las empresas patrocinan espectáculos artísticos, exposiciones, festivales y eventos deportivos. Este tipo de acuerdos favorece a ONGs y empresas privadas por distintos motivos. Por un lado, es durante estos eventos que las ONGs tienen acceso a un gran número de personas pudiendo promover su misión e incrementar la recaudación de fondos. Por otro lado, las empresas pueden apuntar su mensaje a mercados específicos cuando lanzan un nuevo producto. Yankey agrega, “Cuando Chanel quiso contactar a acaudalados residentes del área de Nueva York para lanzar un nuevo perfume, patrocinó a la *Metropolitan Opera*. Al patrocinar una cena de gala y un espectáculo de modas, ambas partes se beneficiaron. La ópera recibió \$1,2 millones en donaciones en un corto período de tiempo y Chanel alcanzó la audiencia que deseaba” (1996: p.11) [Traducido por el autor].

El tercer tipo de estrategia es el denominado “aportes en especie”. Al aportar bienes o servicios a ONGs de manera gratuita, las empresas ahorran tiempo, dinero y energía. Otros tipos de estrategias, tales como las de mercadeo asociado a causas sociales, demandan una gran cuota de planeamiento y trabajo por parte de varios departamentos de la empresa. Además, en muchas ocasiones, las empresas logran beneficiarse económicamente al donar parte de su inventario obsoleto. En este caso, según las leyes de los Estados Unidos, los donantes logran deducir la donación (promediando el costo real y el valor de mercado) de su declaración de impuestos, obteniendo un beneficio mayor a que si tuvieran que colocar esa producción en el mercado.

Por último, cada vez más compañías apoyan ONGs por medio del trabajo voluntario de su personal. El trabajo voluntario de empleados de empresas otorga a las ONGs un conjunto valioso de recursos humanos capaz de proveer asistencia técnica y servicios específicos. Por ejemplo, el gerente financiero de un banco puede asesorar a la junta directiva de una ONG en como formar y administrar un fideicomiso. Un grupo de voluntarios de una empresa puede ayudar a preparar y distribuir comida en un comedor popular. Como retorno de esta contribución, las empresas elevan el nivel de

compromiso de sus empleados, promueven la interacción entre sujetos que trabajan en distintos departamentos y mejoran las relaciones con la comunidad en la que operan.

Resumiendo, las empresas tienen múltiples formas de contribuir al desarrollo y sostenimiento del tercer sector. Las razones principales para que esta contribución exista son el potencial incremento en el volumen de sus ventas, el mejoramiento de su imagen pública, el llegar al público al que apuntan con nuevos productos y servicios, el aumento de la moral y el compromiso entre sus empleados, el facilitar la comunicación entre distintas áreas de la empresa, la obtención de beneficios impositivos y el establecimiento de una mejor relación con la comunidad.

Según el análisis expuesto, no sería difícil encontrar heladerías que, para promover sus productos, apoyan organizaciones que velan por los derechos de los niños. En las próximas secciones, analizaremos los riesgos que las ONGs contraen cuando ayudan a vender helados.

#### Filantropía Empresarial: ¿Un Pacto con el Demonio?

Como ya hemos visto, tanto las empresas como las ONGs se benefician al construir alianzas estratégicas. Si no fuera así, estas alianzas no tendrían existencia. Pero este tipo de alianzas, como cualquier otro, no está libre de riesgos para sus integrantes. Según Andreasen (1996), una ONG puede sufrir cuatro clases de consecuencias negativas al formar alianzas con empresas privadas:

Primero, la ONG puede perder su flexibilidad organizacional. Siguiendo al autor, una empresa que establece una alianza con ONGs puede llegar a imponer restricciones sobre las segundas. Segundo, la ONG puede - sin saberlo - terminar asociándose con empresas que operan de manera ilegal. Algunas de estas empresas construyen alianzas con ONGs para limpiar su reputación, aprovechando el buen nombre de las segundas. Sin embargo, en vez de limpiar el nombre de la empresa, este tipo de alianzas generalmente termina ensuciando el nombre de las ONGs. Tercero, algunas empresas incurren en prácticas de mercado poco éticas, pudiendo afectar la misión de la ONG. Por último, como resultado de un largo período de operaciones conjuntas, la ONG puede llegar a caer en una "atrofia estructural" perdiendo su nivel de autonomía y autogestión (ver Andreasen, 1996: pp.50-52).

Barbara Lombardo (1991) presenta otro riesgo en el área de la filantropía empresarial: los conflictos de interés. Como resultado del nuevo paradigma en el campo de la filantropía empresarial, las empresas apoyan ONGs cuyas misiones se relacionan de alguna forma con la actividad de la compañía. Este es el caso de las compañías de petróleo que contribuyen a grupos ambientalistas o el caso de compañías tabacaleras que apoyan investigaciones en contra del cáncer de pulmón. El conflicto de interés aparece cuando la misión de la ONG es incompatible con la actividad de la empresa. En este caso, en vez de referirnos a conductas de mercadeo poco éticas, nos centramos en

la naturaleza paradójica de la alianza misma. Muchas empresas tienen conductas éticas pero su misión presenta, en alguna forma, un marcado antagonismo con la misión de la ONG que recibe su apoyo. Tomemos como ejemplo a un grupo que promueve el uso de fuentes de energía alternativa. Si el grupo alcanzara su objetivo, las compañías petroleras verían sus ingresos seriamente afectados. En este sentido, las asociaciones que luchan por la reducción del hábito de fumar tienen objetivos contrapuestos a los de la industria tabacalera. Para ilustrar esta situación, describimos a continuación algunos ejemplos concretos. Cuando las empresas apoyan a investigadores en ciertas áreas, pueden estar orientando el resultado de la investigación. En *“The Japanese Megaphone,”* J. Judis concluye que tres cuartos del total de las investigaciones llevadas a cabo sobre Japón en los Estados Unidos están financiadas por intereses japoneses (ver Lombardo, 1991). Un tema interesante para un próximo trabajo de investigación sería la relación existente entre las numerosas fundaciones que aportan recursos a ONGs para investigaciones en el área del tercer sector y los resultados de estas investigaciones. En este sentido, los conflictos de interés no son un problema exclusivo de la filantropía empresarial.

Lombardo presenta tres criterios útiles para evaluar la magnitud de posibles conflictos de interés entre empresas y ONGs. Primero, ¿Cuál es el nivel de control que la empresa tiene sobre la ONG beneficiaria? Segundo, ¿En qué medida la empresa sufriría si la ONG alcanzara sus objetivos? O sea, ¿Qué tan relacionado está el éxito de la ONG con el fracaso de la empresa? Por último, ¿Cuál sería la reacción de los miembros de la ONG si se vieran afectados por las políticas de la empresa? (ver Lombardo, 1991).

#### ¿Por Qué las ONGs Reciben Financiamiento de las Empresas?

#### ¿La Temida Dependencia del Sector Independiente?

Acabamos de analizar los múltiples riesgos que las ONGs contraen al asociarse con empresas privadas. ¿Cuál es entonces el incentivo para participar en este juego riesgoso? Una primera respuesta sería el obtener grandes sumas de dinero que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Veamos los números; Según un estudio realizado por Lester Salamon y Helmut Anheier en 1996, las contribuciones privadas al sector representan un 20% del ingreso total, mientras que otro 40% proviene del Estado y el 40% restante del pago de servicios y membresías. Las corporaciones contribuyen sólo el 5% del aporte privado, lo que define que las empresas financian sólo el 1% de la actividad del tercer sector.

La pregunta entonces es, ¿Por qué las ONGs persiguen tan persistentemente a las empresas, contrayendo numerosos riesgos, cuando el ingreso que pueden obtener es tan bajo? Esta pregunta se basa en un falso supuesto. El tercer sector no es una unidad uniforme. Más que tener misiones

similares y necesidades comunes las cientos de organizaciones que lo componen detentan un alto nivel de heterogeneidad. El tercer sector es sumamente dispar; El hospital *Mount Sinai* de Nueva York, el Ejército de Salvación y el Cementerio Judío de Newark son ONGs. Mientras que patrocinar un concierto de rock para apoyar la labor del Ejército de Salvación puede sonar como una buena idea, ninguna empresa aceptaría asociar su nombre con la organización de un recital de rock para recaudar fondos para un cementerio. Por el contrario, los cementerios usualmente obtienen sus ingresos principalmente de cuotas sociales y servicios fúnebres. Por lo tanto, el hecho que la filantropía empresarial no se aplique para cualquier área del tercer sector en la misma escala, hace que algunas organizaciones reciban un porcentaje mucho mayor al 1%.

En base a la evidencia recogida, pareciera ser que las empresas definen sus aportes al sector filantrópico en base a tres criterios: nivel de visibilidad, tasa de retorno y sensibilidad social. Primero, las empresas en general prefieren invertir en actividades de gran visibilidad que les permiten capturar una gran audiencia. Segundo, las compañías privadas apoyan actividades relacionadas con su propio negocio. Las empresas que apoyan investigación universitaria en el mismo área en que operan son un buen ejemplo. Estas empresas seguramente consigan abaratar costos y elevar la calidad de las investigaciones al asociarse con entes académicos reconocidos. Por último, las empresas intentan apoyar actividades que son apreciadas como valiosas por las comunidades en las que operan. Los programas que atienden niños huérfanos y sujetos con necesidades especiales ilustran bien esta situación.

Además, en muchas oportunidades las ONGs obtienen beneficios al asociarse con corporaciones que implementan campañas publicitarias en los medios masivos de comunicación. Debido a la falta de recursos que caracteriza al sector, la mayoría de las ONGs no estarían en condiciones de llevar su mensaje a grandes audiencias. Al realizar alianzas estratégicas con empresas privadas, las ONGs pueden tener acceso a los medios de comunicación incluyendo la televisión, la radio, la prensa escrita y el Internet.

Como analizamos más arriba, las empresas prefieren financiar cierto tipo de actividades. Esta característica rompe el supuesto de un tercer sector uniforme y armonioso. En suma, aunque el aporte total de las empresas al sector alcance sólo al 1% del total, algunas organizaciones seguramente dependan en gran medida de este tipo de apoyo.

En el caso de Johns Hopkins, la universidad busca maximizar oportunidades. Según Skinner, "Si no aceptamos los fondos que las empresas nos ofrecen, alguien más lo hará" [Traducido por el autor]. Hopkins recibe, en promedio, \$13 millones por año del sector empresarial. Estos fondos le permiten llevar adelante su misión alcanzando sus objetivos.

Pero además del beneficio a corto plazo, Hopkins busca cultivar una relación a largo plazo con el sector empresarial. Esta relación, potencialmente más estrecha, le permitiría colocar sus graduados en posiciones laborales exitosas. Al tener un grupo importante de graduados ocupando posiciones clave en los próximos 20 años, la universidad estaría en condiciones de incrementar las donaciones de individuos. Más aún, algunos de estos graduados podrían llegar a ser ejecutivos de grandes firmas, lo que facilitaría la obtención de financiamiento proveniente de estas empresas.

Debido a que Hopkins diversifica las fuentes de ingreso y dado que la institución en sí tiene un gran prestigio internacional, la filantropía empresarial no representa un alto riesgo para la universidad. Sin embargo, ciertas tensiones están siempre presentes. Skinner explica, "En ciertas ocasiones debemos decir 'no', incluso sabiendo que podemos perder esa fuente de financiamiento. Existe un límite ético" [Traducido por el autor].

### El Debate

Aunque posiciones maniqueístas atentan contra la riqueza de todo análisis, es posible resumir el debate respecto a la filantropía empresarial en torno a dos posiciones. Quienes participan de este debate tratan de responder a una pregunta básica: Las ONGs y la filantropía empresarial: ¿supervivencia o adhesión a su misión?

Por un lado, quienes apoyan la conformación de alianzas estratégicas con el sector empresarial consideran que la cuestión debe ser evaluada en términos pragmáticos. En base a un enfoque "teleológico" (telo: propósito), quienes adhieren a esta posición se centran en los resultados de la alianza. Si la alianza produce resultados positivos, la ONG debe participar en ella; El fin justifica los medios. En suma, quienes defienden esta postura argumentan que no aceptar el dinero de las empresas no produciría ningún bien, mientras que aceptando sus contribuciones se estaría logrando que las empresas devuelvan parte de sus ganancias a la sociedad, logrando el principal propósito de la acción.

Por otro lado, quienes defienden la independencia del tercer sector argumentan que las acciones tienen un valor en sí mismas, más allá de los resultados que ellas puedan producir. Este enfoque "deontológico" (deonto: deber), se basa en la acción misma y no en las posibles consecuencias; El fin no justifica los medios. Esta postura intenta evitar la pérdida de autonomía organizacional y mantener la adhesión a la misión de la ONG.

Dadas estas posiciones irreconciliables, el debate actual parece no tener solución. Sólo un cambio en las dimensiones de análisis puede conducir a cierto consenso. La próxima sección presenta un enfoque alternativo.

## Una Alternativa: El Modelo de las Estrategias

Ya hemos definido por qué las empresas se interesan en apoyar causas sociales y por qué las ONGs buscan dinero en compañías privadas. También hemos descripto las diferentes formas en las que empresas y ONGs colaboran mutuamente, presentado los principales riesgos en los que las ONGs pueden incurrir al establecer alianzas con las empresas, así como analizando las dos caras de lo que parece ser un debate irreconciliable. Los enfoques presentados arriba, el teleológico y el deontológico, centran su análisis en el tipo de organizaciones involucradas y en la relación existente entre las mismas. En este apartado presentaremos un modelo basado en las estrategias utilizadas y no en la naturaleza de los participantes. Sostendremos que estrategias diferentes generan distintos niveles de compromiso e involucramiento entre empresas y ONGs. Al mismo tiempo, encontramos una correlación positiva entre niveles de riesgo y de ingreso potencial. En este sentido, una alianza de alto riesgo generaría un ingreso mayor que una alianza que incluye un nivel de riesgo menor.

Dado que las ONGs generalmente buscan diversificar sus fuentes de ingreso, en muchas ocasiones prefieren un tipo de apoyo empresarial altamente visible capaz de atraer otros inversores. Según una fuente de información que pidió no ser identificada, quien se desempeña como directora de recaudación de fondos de una ONG que defiende los derechos civiles en Filadelfia, "Cuando organizamos aquel evento, en realidad queríamos que el banco fuera nuestro patrocinador. Sabíamos que esa era una forma de atraer otros potenciales donantes a nuestra causa" [Traducido por el autor].

En base a esta información, hemos desarrollado dos criterios para caracterizar las variadas estrategias utilizadas en a la hora de construir alianzas entre ONGs y empresas: nivel de visibilidad y período temporal. Cada uno de estos criterios esta compuesto por por lo menos dos categorías. Mientras que el nivel de visibilidad puede ser alto o bajo, el período temporal puede ser corto o largo.

Por un lado, las diferentes estrategias utilizadas en este tipo de alianzas requieren algún nivel de publicidad. Una campaña filantrópica basada en la compra de bienes o servicios requiere un nivel de publicidad mayor que una donación en especie. Si Philip Morris decidiera donar 10 centavos por cada paquete de cigarrillos vendido en el mercado a la lucha contra el cáncer, sería necesario informar a un gran número de personas. Sin embargo, si la misma compañía decidiera donar 10 computadoras usadas y 5 vehículos a la misma organización, el nivel de conocimiento público sería mucho menor.

Por otro lado, distintas estrategias filantrópicas requieren distintos períodos de tiempo para ser implementadas. El otorgamiento de una licencia en general requiere un tiempo mínimo, generalmente de por lo menos un año. Esto significa que durante un año completo el nombre de la ONG estará asociado a la empresa y sus actividades. Por el contrario, el patrocinio de un evento concentra toda la atención en un determinado día, o semana. En este caso, el período de tiempo es

considerablemente menor. La exposición pública varía también, en función de la extensión del período de tiempo que requiere determinada estrategia.

La siguiente tabla ilustra la combinación de estas dos dimensiones y sus categorías intrínsecas:

<b>Modelo de las Estrategias Evaluación de Riesgos y Beneficios</b>		Nivel de Visibilidad	
		<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
Período Temporal	<b>Corto</b>	- Bajo Riesgo - Bajo Ingreso  Ej: Aporte en Especie	- Riesgo Alto/Med - Ingreso Alto/Med  Patrocinio de eventos
	<b>Largo</b>	- Riesgo Bajo/Med - Ingreso Bjo/Med  Trabajo Voluntario	- Alto Riesgo - Alto Ingreso  Ej. Licenciamiento

Como se muestra en el cuadro anterior, el nivel de visibilidad y la extensión de tiempo pueden afectar la imagen de la organización. El público puede percibir que la ONG está demasiado cerca de la empresa privada, lo que afectaría su credibilidad social. En ese caso, la ONG podría perder otras fuentes de ingresos más estables tales como cuotas sociales y contribuciones individuales. Por lo tanto, antes de lanzarse a establecer alianzas con empresas privadas, las ONGs deben definir el perfil del socio que desean encontrar así como las posibles consecuencias ligadas a esa determinada estrategia filantrópica. Por otro lado, el nivel de visibilidad y la extensión de tiempo están directamente relacionados con el nivel de financiación que la organización puede llegar a obtener. Por ejemplo, una ONG que recibe dinero de alguna empresa bien reconocida estará mejor posicionada para acercarse a otros posibles contribuyentes. En este sentido, un nivel más alto de ingreso trae aparejado mayores riesgos potenciales para la ONG.

Mientras que las empresas han desarrollado modelos complejos de filantropía empresarial creando nuevos departamentos y unidades dentro de las compañías y contratando profesionales del campo de las ONGs, las ONGs también comenzaron a desarrollar sus propias estructuras para entrar en contacto con el mundo corporativo. A la hora de emprender alianzas exitosas entre ONGs y

empresas, es necesario implementar una adecuada evaluación de los riesgos que se contraen y de los posibles beneficios.

### Filantropía Empresarial: Tendencias Actuales

Hoy en día, la filantropía empresarial se está expandiendo en todo el mundo. De la mano del proceso de globalización, empresas que operan a nivel mundial llevan consigo elementos de esta cultura filantrópica. Varios grupos de empresarios y ONGs comenzaron a entablar diálogos en distintas regiones tratando de promover lo que se ha dado en llamar alternativamente "Filantropía Empresarial", "Compromiso Empresarial", "Ciudadanía Empresarial" o "Responsabilidad Social Empresarial". Si bien estos términos distan de ser sinónimos, todos refieren a la necesidad de incluir al sector empresarial en la solución de los problemas sociales. Civicus, el Independent Sector, Business for Social Responsibility, el grupo Empresa y el Prince of Wales Business Leaders Forum son ejemplos de esta nueva etapa. Según David Logan, Delwin Roy, and Laurie Regelbrugge, "Una parte cada vez más importante de la reputación de las compañías internacionales se define según que tan bien se comportan como 'ciudadanos empresariales' en los países y comunidades en dónde operan" (ver 1997, pp. 4,5) [Traducido por el autor].

Sólo en los Estados Unidos es posible encontrar miles de empresas que implementan sus propios programas de filantropía empresarial, patrocinando y contribuyendo en distintas formas a diferentes tipos de ONGs.

Según Betsy Nelson, directora ejecutiva de la *Association of Baltimore Area Grantmakers* (Asociación de donantes del área de Baltimore), existe un creciente interés por parte de las empresas en contribuir con ONGs. De hecho, 29 miembros, de un total de 68 organizaciones afiliadas a ABAG, son empresas privadas. Esto significa que más del 42% de los afiliados a ABAG pertenecen al mundo empresarial.

Según Nelson, las siguientes son las tres cuestiones principales en las que los empresarios ponen mayor interés:

- ¿Qué hacen las otras empresas?
- ¿Cuánto dinero aportan las otras empresas al sector de las ONGs?
- ¿Cómo podemos desarrollar programas efectivos?

Con la intención de responder a estas preguntas, ABAG publicó un pequeño cuadernillo llamado "*Organizing a Corporate Giving Program*" (Organizando un programa de filantropía empresarial). Al presentar posibles beneficios, procedimientos comunes, elementos contemplados en la mayoría de los programas filantrópicos, y asuntos de estructura organizacional, esta publicación

alienta a las empresas a comenzar sus propios programas filantrópicos. En la contratapa, el cuadernillo dice:

*“Printing provided courtesy of Baltimore Gas and Electric Company.”*

(Impreso por cortesía de Baltimore Gas and Electric Company).

### Conclusiones

Empresas privadas y ONGs se comportan de acuerdo a distintas culturas organizacionales. Empresas y ONGs tienen distintas misiones y objetivos que sustentan su existencia. Durante su devenir histórico, la filantropía empresarial ha ido desarrollando estructuras de creciente complejización. Mientras que las empresas han creado nuevas estructuras y contratado profesionales del campo de las ONGs para atender las necesidades de las comunidades en las que operan, las ONGs han comenzado a establecer unidades especiales para desarrollar una mejor comunicación con las empresas.

Las empresas contribuyen al sector de las ONGs de diversas maneras, utilizando diferentes estrategias. Estas estrategias producen, en general, resultados diferentes. Estrategias basadas en altos niveles de visibilidad y espacios prolongados de tiempo pueden generar mayores ingresos para la ONG pero a la vez aumentan el nivel de riesgo asociado con la actividad.

En general, las empresas financian organizaciones que se relacionan de alguna manera con su propia actividad. Empresas locales, generalmente, contribuyen en el nivel local. En raras ocasiones las empresas financian construcciones, costos operativos o fideicomisos.

Aunque el nivel de contribución de las empresas al sector de las ONGs en los Estados Unidos representa sólo el 1% del ingreso total del sector, es importante romper el falso supuesto del tercer sector como una unidad uniforme. Algunas organizaciones tienen mayores posibilidades de recibir fondos de las empresas que otras.

El surgimiento del modelo de “aporte estratégico” pone de manifiesto la necesidad de las empresas de asociarse con causas sociales. En este sentido, el clásico modelo de la dependencia, según el cual “las empresas tienen el dinero y las ONGs las necesidades”, comienza a colapsar. El nuevo paradigma establece una relación menos asimétrica entre empresas y ONGs, en la cual ambas tienen fortalezas y necesidades.

El modelo de la filantropía empresarial entendido como inversión filantrópica se encuentra en expansión. Un mayor número de empresas parece comenzar a implementar programas filantrópicos. La profesionalización de la actividad requiere la formación de recursos humanos trabajando en las ONGs capaces de entender distintas culturas organizacionales teniendo una visión empresarial. ONGs

que entran en contacto con empresas requieren líderes capaces de evaluar riesgos y beneficios. En este sentido, el modelo presentado en este trabajo puede llegar a ser una herramienta de gran utilidad.

## Bibliografía

Andraesen, Alan, "Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner," in Harvard Business Review, November-December 1996.

Buhl, Lance, "The Ethical Frame of Corporate Philanthropy," in "Corporate Philanthropy at the Crossroads," 1996.

Corporations & Foundations: "Who are those guys?!" Material edited by the corporate relations department, Johns Hopkins University, 1997.

David Logan, Delwin Roy, and Laurie Regelbrugge, 'Global Corporate Citizenship – Rationale and Strategies,' The Hitachi Foundation, 1997.

Dienhart, J.W., "Charitable Investments: A Strategy for Improving the Business Environment." Journal of Business Ethics 7, no.1-2, (1988), 63.

Giving USA 1998, AAFRC, Trust for Philanthropy, Inc., 1998

Lombardo, Barbara, "Conflicts of Interest Between Nonprofits and Corporate Donors," in "Taking Fund Raising Seriously," 1991.

National Directory of Corporate Giving, The Foundation Center, NY, 1997

Salamon, Lester, "America's Nonprofit Sector: A Primer," 1992.

Salamon, Lester and Anheiner, Helmut, "The Emerging Nonprofit Sector," 1996.

Salamon, Lester, "America's Nonprofit Sector at a Crossroads," 1997.

Smith, Craig, "Desperately Seeking Data: Why Research is Crucial to the New Corporate Philanthropy," in "Corporate Philanthropy at the Crossroads," 1996.

Smith, Craig, Giving by Industry, Capitol Publications, Inc., 1996

Smith, Craig, "The New Corporate Philanthropy," in Harvard Business Review, May-June 1994.

The association of Baltimore Area Grantmakers, "Organizing a Corporate Giving Program," 1997.

Yankey, John, "Corporate Support of Nonprofit Organizations: Partnership across the Sectors," in "Corporate Philanthropy at the Crossroads," 1996.

Entrevistas

Betsy Nelson, Directora Ejecutiva de la Association of Baltimore Area Grantmakers.

Margaret Wollside, Gerente de Relaciones con la Comunidad del Nations Bank, Baltimore, Maryland, EEUU.

Nikki Baines Trella, Directora de la División de Organizaciones Caritativas de la Oficina del Secretario de Estado de Maryland, EEUU.

Robert Skinner, Director de Relaciones Corporativas de la Johns Hopkins University.