

EL PROFESOR JOSE ANTONIO BOCCHERINI ENTREVISTA A JAMES E. AUSTIN, PROFESOR EMÉRITO DE LA HARVARD BUSINESS SCHOOL.

"La sociedad ya no espera de las empresas que creen sólo valor económico, sino que generen también valor social"

Jose Antonio Boccherini

Director académico del Departamento de Empresas Agroalimentarias
jboccherini@santelmo.org

El sector agroalimentario está sujeto a cambios notables: globalización, avances biotecnológicos, cambios demográficos, concentración de poder en la cadena, bioenergía, etc. ¿Cómo pueden las pequeñas empresas del sector, con menos recursos y tamaño, enfrentarse a un proceso así? ¿Cuál es la clave de su competitividad?

Es cierto que se está produciendo un proceso de concentración, no sólo a nivel de detallistas sino en todos los eslabones de la cadena: por ejemplo, cada vez hay menos agricultores pero más grandes. Esto presenta complicaciones y desafíos para los pequeños porque su poder disminuye.

Pero siempre hay dos caminos que las empresas pequeñas pueden seguir: el primero, agruparse con otros, por ejemplo, en cooperativas de producción y comercialización, para aunar esfuerzos y conseguir economías de escala y de alcance; el segundo, buscar nichos de mercado más reducidos donde el pequeño puede disfrutar de ventajas por servicio, por la naturaleza del producto, por calidad o por cualquier otra dimensión que los grandes no puedan abordar, porque exigiría una especialización de sus sistemas estándar de gran escala que resultaría costoso y que los grandes no pueden justificar porque la demanda de esos nichos es pequeña.

Estamos viendo últimamente un aumento del precio de cereales y otros productos básicos de alimentación. ¿Estamos ante una tendencia estructural que nos debe preocupar a largo plazo o se trata de una situación coyuntural que pasará dentro de unos años?

Yo creo que hay de las dos, pero hay que distinguir entre productos. El alza de precios del maíz es más estructural que coyuntural y se debe al aumento de demanda por la creciente utilización del maíz para producir bioetanol. Está creciendo el consumo de energía, debido al desarrollo industrial de países como China y la India. Este incremento de la demanda contribuye a mantener altos los precios del petróleo y, como consecuencia, empiezan a ser económicamente viables otras fuentes de energía, como la bioenergía. El bioetanol se está desarrollando en los EEUU por ser un gran productor de maíz y, aunque está aumentando la superficie dedicada a su cultivo, este incremento de producción no va al mercado de exportación sino a la producción de bioetanol. Hay también productores que están trasladando parte de su producción agrícola al maíz atraídos por los altos precios: por ejemplo, Argentina ha sustituido parte de su producción de trigo por maíz, con lo cual la presión en precios se traslada a otros productos.

El pasado 24 de septiembre, el profesor Austin impartió en San Telmo el Seminario "Tendencias globales del sector agroalimentario", patrocinado por la fundación Caja Rural. En sus 35 años como profesor en Harvard ha impartido clases en diversas áreas de la gestión empresarial, habiéndose especializado en el sector agroalimentario, si bien la mayor parte de su investigación se ha centrado en la iniciativa social y en la colaboración entre la empresa privada y las entidades sin ánimo de lucro, donde ha liderado la generación de pensamiento en las últimas décadas. En esta entrevista, hablamos sobre su visión del sector agroalimentario y algunas de sus conclusiones sobre la dimensión social de las empresas.

Cada vez más, se están integrando las acciones sociales en las operaciones diarias de las empresas. De esta forma, se reconoce que la finalidad de la empresa es satisfacer a grupos de interés más amplios que los accionistas, lo cual es una reflexión más robusta sobre la finalidad de la empresa en la sociedad.

En el caso del trigo, una parte de la escasez está producida por este trasvase de superficie cultivada hacia el maíz en EE.UU. y parte de Argentina, pero yo creo que es más coyuntural: ha habido malas cosechas por el mal tiempo y la sequía que ha afectado a Australia, a parte de EEUU, etc.

Otro aspecto estructural que afecta al maíz es lo que está sucediendo en China, el otro productor y exportador significativo, que está aumentando su consumo interno para la elaboración de pienso, porque el aumento de los ingresos de la población en China está generando un incremento de la demanda de carne y esto requiere más maíz para alimentar a los animales.

Abordemos el tema al que usted ha dedicado la mayor parte de su carrera y su labor de investigación. ¿Por qué se creó la iniciativa de la empresa social en Harvard?

En el año 93 lanzamos la iniciativa de la empresa social, como respuesta a un fenómeno importante que estaba ocurriendo en el mundo empresarial y social. Vimos que la sociedad espera cada vez más del sector empresarial: no sólo que cree valor económico, empleo y productos para el mercado, sino que contribuya a solucionar otros problemas sociales, es decir, que genere también valor social.

Al mismo tiempo, al analizar el sector social, el tercer sector como lo llaman algunos, vimos que era bueno concebir estas organizaciones como empresas, es decir, organizaciones que producen un bien o un servicio, que podrían mejorar su eficacia y eficiencia si se fortalecieran sus capacidades gerenciales. Muchas veces sus gestores no han tenido la oportunidad o los recursos para tener este tipo de capacitación.

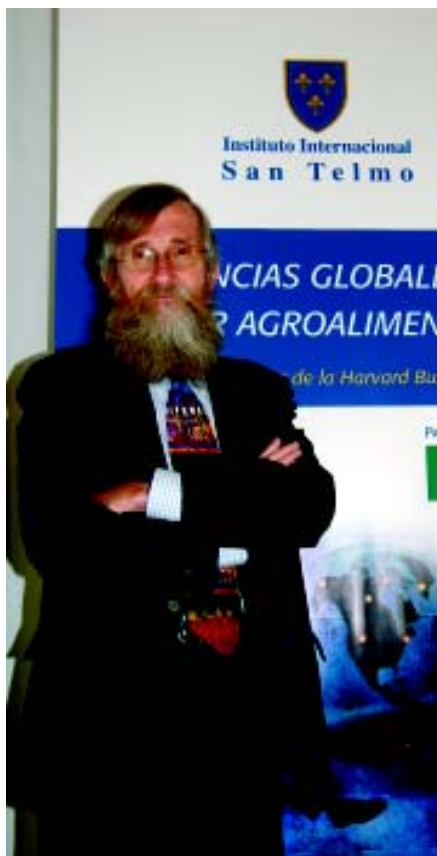
Pensamos que Harvard podía y debía abordar de forma sistemática la empresa social, no como una actividad complementaria, algo bonito que hacer, sino como algo que se integrara en nuestra misión: crear líderes que produzcan cambios en el bienestar de la sociedad.

¿Por qué se habla tanto de responsabilidad social corporativa últimamente? ¿Es una reacción del mundo empresarial para recuperar la credibilidad tras los recientes escándalos empresariales? ¿Es una respuesta por parte de las empresas ante las demandas de la sociedad? ¿O es una estrategia de marketing? En definitiva, ¿es algo pasajero o es algo más fundamental?

Nuestra percepción es que es algo fundamental, no pasajero. Hace muchos años que está aumentando el interés y las acciones por parte de las empresas, mucho antes de esos escándalos, y esto es en respuesta, en gran medida, a las expectativas de la sociedad.

Lo que tradicionalmente ha sido concebido como filantropía (hacer donaciones a causas sociales que necesitaban ayuda financiera), evolucionó hacia la creación por parte de algunas empresas de una fundación, como una entidad paralela a la empresa o una organización aparte, que se ocupaba de temas sociales que se financiaban gracias a los beneficios que generaba el resto del negocio. Ahora, se está yendo hacia una mayor colaboración, integrando las acciones sociales en las operaciones diarias de la empresa. Este es un cambio muy importante por dos razones:

Por un lado, se reconoce que la finalidad de la empresa es satisfacer a grupos de interés más amplios que los accionistas, lo



cual es una reflexión más robusta sobre la finalidad de la empresa en la sociedad.

Por otro, existen sinergias entre la generación de valor social y la generación de valor económico; no son dos cosas aparte. Cuando la acción social se piensa como parte integral de la empresa, aprovechando todos sus recursos (su infraestructura, su tecnología, su gente y sus conocimientos, su reputación), se produce más valor social que cuando es un departamento o una entidad aparte o simplemente se da dinero.

Con este enfoque, está creciendo la colaboración entre empresas y ONG o entidades del sector civil o incluso del gobierno, en las que, en vez de hacer simplemente una donación filantrópica, se establecen alianzas entre dos organizaciones para hacer cosas que ni uno ni otro podrían hacer solos. A veces, estas alianzas son transaccionales, para abordar un proyecto concreto, y otras son relaciones a largo plazo, integradas, casi como empresas conjuntas. En este último nivel, la acción social es un componente integral de la estrategia de la empresa y no es solamente una actividad periférica.

**¿Qué motivaciones suele tener una empresa para abordar acciones sociales?
¿Existen motivaciones buenas y otras menos buenas?**

En un lado está el altruismo (lo hago porque es bueno aunque no saco ningún provecho) y, en el otro, el utilitarismo (lo hago porque saco algún provecho). Nosotros hemos encontrado empresas con motivaciones en todas las categorías. También hemos observado que no importa la motivación inicial: los que entraron por utilitarismo se quedan infectados por lo bueno que es lo que está haciendo, como algo intrínseco, y los que entraron por altruismo descubren que genera beneficios para la empresa.

Los beneficios prácticos para la empresa son de varios tipos. A veces, ayuda a esta-

TRES NIVELES DE COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS Y ENTIDADES SOCIALES.

FILANTRÓPICA

- Motivada por un interés común
- Transferencia o donación de recursos
- El intercambio de recursos es desigual
- Bajo nivel de colaboración y relación



TRANSACCIONAL

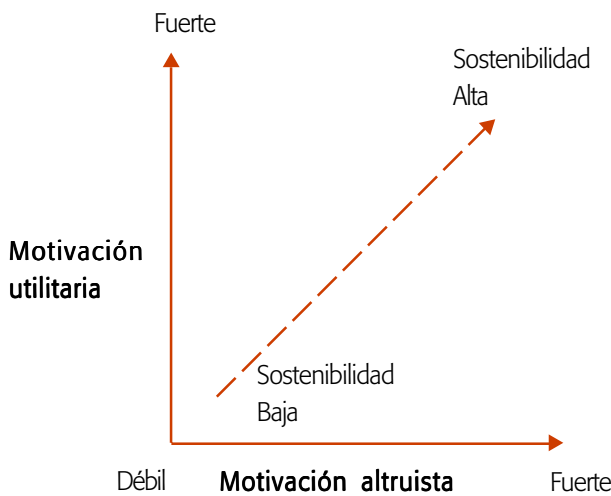
- Motivada por valores coincidentes
- Transferencia de competencias clave
- Intercambio de recursos más igualado
- Enfoque de alianza



INTEGRADA

- Motivada por valores compartidos
- Creación conjunta de valor para las dos partes
- La relación como herramienta estratégica

MOTIVACIÓN UTILITARIA-MOTIVACIÓN ALTRUISTA



PARA SEGUIR LEYENDO...

Austin, James, Jane Wei-Skillern, H.B. Leonard, Howard Stevenson, *Entrepreneurship in the Social Sector*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications 2007

Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), Editorial Committee, James Austin, Roberto Gutierrez, Enrique Ogliastrri, Ezequiel Reficco, *Effective Management of Social Enterprises: Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica*, Cambridge: Harvard University Press 2006

Austin, James, Ezequiel Reficco, et al, *Social Partnering in Latin America*, Cambridge: Harvard University Press, 2004.

Austin, J. E. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2000.

blecer una relación mejor con el consumidor; según las encuestas, los consumidores prefieren comprar a una empresa que se involucra en la solución de problemas sociales e incluso estarían dispuestos a pagar un sobreprecio. Es una relación emocional muy poderosa en términos de lealtad del consumidor.

En segundo lugar, las empresas involucradas en una acción social muchas veces tienen ventajas en reclutamiento y retención de la gente, y su productividad es mayor, porque los empleados están más motivados en su actitud hacia la empresa.

En tercer lugar, están las relaciones con la comunidad; si estás aportando algo a la comunidad, ésta te respalda. Además es más saludable porque le has ayudado a resolver sus problemas, lo cual genera un entorno más productivo para la empresa.

Y también están las relaciones con los gobiernos; si uno colabora en programas gubernamentales de valor social, la manera en

la que ellos tratan a tu empresa es más positiva y permite un diálogo más constructivo.

Pero hay gente que dice que si una empresa hace esto por sacar provecho entonces no es justo y no vale. Yo creo que lo más importante no es la motivación, sino si realmente se está produciendo o no valor social. Para calificar a una empresa habría que pedirle que muestre los resultados independientemente de su motivación: con las acciones que desarrolla, ¿la sociedad es mejor o es peor?

De hecho su investigación también revela que el valor social que se genera es mayor y más sostenible cuando se dan las dos motivaciones al máximo.

Lo importante es que cualquiera de las dos motivaciones sea fuerte. Si la motivación es débil poca cosa buena va a suceder. Pero cuando existen las dos motivaciones al mismo tiempo, resulta más poderoso porque es más sostenible.

Las empresas involucradas en una acción social muchas veces tienen ventajas en reclutamiento y retención de la gente, y su productividad es mayor, porque los empleados están más motivados en su actitud hacia la empresa.