

EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES (II/II)

Yazmín Tarango
ytarangom@revistavertigo.com



Hale | "Todos podemos cambiar al mundo".

ireyoungfoto

Dos tercios de la población mundial todavía están de una u otra forma excluidos de la economía formal, víctimas de una situación que gobiernos y Organizaciones de la Sociedad Civil (osc) no pueden resolver por separado.

Sin embargo, cada vez más empresas y emprendedores sociales exploran nuevas formas de colaboración para proveer productos y servicios esenciales a poblaciones no atendidas o para mejorar las condiciones de comercialización de los pequeños productores a través de un enfoque de mercado.

Gwinelle Gerard, directora de *Responsible.net*, habla con *Vértigo* sobre la importancia que en este sentido tienen las Cadenas Híbridas de Valor (CHV), es decir, el proceso de emprendimiento colaborativo diseñado para combinar las fortalezas de las empresas y de las OSC con miras a construir enlaces en beneficio de un gran número de personas: "Se trata de alianzas ganar-ganar, donde las empresas consiguen acceso a nuevos mercados masivos y los emprendedores sociales logran incrementar y acelerar el impacto social que buscan".

Romain Sibille, director de Ciudadanía Económica para Todos de Ashoka, dice a su vez que las CHV son "innovaciones disruptivas" que requieren que las empresas y las OSC reevalúen sus formas tradicionales de relacionarse, a fin de generar un valor adicional para todos al cambiar las reglas del juego: "Implica romper las barreras entre dos sectores que han estado divorciados por mucho tiempo y no están acostumbrados a interactuar más allá de colabora-

ciones efímeras; es decir, cuando una empresa y una OSC quieren alinear diferentes visiones, modelos operativos y estilos de trabajo".

Caso de éxito

En 2000, Victoria Hale fundó el Instituto One World Health, primera farmacéutica sin fines de lucro en Estados Unidos, construida a través de alianzas con fundaciones, gobiernos, universidades, compañías del sector, organismos multilaterales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y profesionales de la salud.

Esta institución se dedica a desarrollar soluciones médicas seguras y accesibles para sortear diferencias sanitarias y vacíos en la salud de las mujeres.

La emprendedora, dice Gerard, sigue un modelo de desarrollo híbrido sostenible, con un nuevo anticonceptivo de acción prolongada. Es por eso que a través de un sistema escalonado de precios, aquellas que pueden pagar el tratamiento subvencionarán con el tiempo a las que no pueden.

El producto se ofrece en la primera etapa a mujeres según su capacidad de pago, dirigiéndose a aquellas que pueden costearlo — más de 215 millones de mujeres en todo el mundo no tienen acceso a anticonceptivos.

Sibille resalta por su parte que el enfoque de precios diferenciados y el *marketing* doble hacia la salud reproductiva ofrecen un producto único y de alta calidad, tanto para el sector público como para el comercial: "Esto le dio a One World

Health una ventaja competitiva que ayudó a atraer socios de manera progresiva, favoreciendo el crecimiento del mercado mediante nuevos clientes y alentando a fundar el modelo de desarrollo sostenible. Productos como anticonceptivos de alta calidad siempre serán necesarios para la gente en todo el mundo, y la capacidad para pagarlos varía notablemente. Esto puede combinarse para formar un modelo híbrido de segunda generación, que garantice tanto el acceso para todos como la viabilidad financiera".

El especialista añade que los emprendedores tienen que asegurarse de que sus socios sin fines de lucro entiendan cómo apalancar los recursos, crecer de manera responsable, reducir los riesgos de responsabilidad del producto y generar utilidades. "En el caso de Victoria, ella eligió sus programas prudentemente para equilibrar los riesgos con la necesidad y los beneficios. Llevó a cabo fuertes esfuerzos de 'diligencia debida' y desarrolló un anticonceptivo de alta calidad para competir agresivamente en el rentable mercado estadounidense".

La joven logró reunir 82 millones de dólares por parte de donantes anónimos de la salud reproductiva. Una vez asegurado el primer gran socio farmacéutico, las alianzas posteriores fueron mucho más sencillas. "Su credibilidad individual aumentó al convertirse en una McArthur Fellow y en miembro del Instituto de Medicina de la Academia Nacional de las Ciencias de EU. Todo esto la ayudó a reclutar apasionados y talentosos profesionales farmacéuticos para su organización".