

avpn

APALANCANDO A
LOS INTERMEDIARIOS
PARA MAXIMIZAR EL
IMPACTO SOCIAL
CORPORATIVO



Publicado por AVPN en noviembre de 2020

Derechos de autor @ AVPN 2020

Correo: knowledge@avpn.asia

Página web: www.avpn.asia

Autores: Ling Han, Yifei Xu

Edición: Roshini Prakash, Cindy Wang

Traducido a español por **Latimacto**

Sobre el estudio de caso

Apoyar y apalancar intermediarios puede permitir a los corporativos a ser más efectivos en sus actividades de impacto social. Los intermediarios constructores de campo, en particular, crean un efecto dominó al catalizar el crecimiento del sector social como un todo. Este estudio de caso utiliza el ejemplo de NPI (Enpai), el intermediario constructor de campo pionero, y posiblemente el más grande, de China, para demostrar cómo trabajar con y apoyar este tipo de organizaciones ha permitido a diferentes entidades corporativas en China a expandir sus esfuerzos en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y en sostenibilidad. Las perspectivas de este ejemplo pueden ayudar a los corporativos a lo largo de Asia a entender mejor cómo trabajar con intermediarios para desplegar financiamiento obligatorio en RSE y sostenibilidad más efectivamente.

Agradecimientos

Chen, Manager Senior de Marca y Desarrollo de Cooperación de NPI. Ellos han contribuido con perspectivas invaluableles en el desarrollo de NPI y sus estrategias de involucramiento corporativo. Agradecemos a Sherry Lan Shi, Vicepresidente Senior de DBS China Ltd, y Selina Liang, Manager de Sostenibilidad de Lendlease, por hablar con nosotros acerca de su alianza con NPI.

Estamos agradecidos con los siguientes miembros del equipo de AVPN por ayudarnos a conectar y proporcionar ideas y comentarios en este estudio de caso: Allison Hollowell, Binali Suhandani, Kavita Tatwadi, Sangeetha Watson y Ariel Hu Xu. Sus contribuciones ayudaron a hacer un estudio de caso más relevante para el contexto de desarrollo en el Sur y Sudeste Asiático.

Tabla de contenidos

1	De la Responsabilidad Social Corporativa al Impacto Social Corporativo — 05	2	¿Cómo son los intermediarios catalizadores de RSE estratégica? — 10	3	¿Cómo los Corporativos en China han apalancado su alianza con NPI? — 16
1.1	Tendencias para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Estratégica en el Sur y Sudeste Asiático — 06	2.1	Acerca de NPI — 13	3.1	Corporativos trabajando con NPI para entender su estrategia de impacto social — 16
1.2	Desafíos comunes para alcanzar un involucramiento Social Corporativo de alto impacto — 07			3.2	Maximizar el Impacto Social Corporativo a través de intermediarios — 20
4	¿Cómo pueden los intermediarios expandir su apoyo durante una crisis? — 22	5	¿Cómo pueden los corporativos apoyar la construcción de capacidades para los intermediarios? — 26	6	Ahora, ¿por dónde comenzar? — 29
4.1	Apalancando a las redes de intermediarios para el Impacto Colectivo — 22	5.1	Ayudar a los intermediarios a alcanzar la sostenibilidad financiera — 27		
4.2	Apalancando el conocimiento local experto de los intermediarios para generar impacto — 23	5.2	Apoyar a los intermediarios a desarrollar un rol fundamental en la construcción de ecosistema — 27		
		5.3	Integrar a los intermediarios en el Involucramiento de Impacto Social Corporativo para alcanzar un efecto multiplicador — 28		
					Notas sobre la metodología — 30
					Apéndice — 31

Abreviaciones

RSE- Responsabilidad Social Empresarial

AP- Alto patrimonio

ONG- Organización no gubernamental

ESAL- Entidad sin ánimo de lucro

ES- Empresa Social

OPS – Organización de propósito social

Resumen ejecutivo

Los corporativos se están convirtiendo increíblemente sofisticados respecto a sus estrategias de impacto social y ambiental en respuesta a las demandas del público por mayor transparencia y responsabilidad. Ellos se encuentran avanzando más allá de las actividades tradicionales de responsabilidad social empresarial (RSE), que tienden a ser donativos ad-hoc o compromisos relacionados con proyectos, para explorar nuevos modelos que sean más inclusivos, estratégicos y colaborativos.

La RSE es solo una de las formas en las que los corporativos pueden crear impacto social junto a valor económico. Otros enfoques de impacto social corporativo incluyen a la filantropía, el voluntariado empresarial, desarrollar nuevos modelos de negocios como negocios inclusivos y aceleradoras sociales, y establecer fundaciones o fondos de impacto para apoyar el crecimiento del ecosistema.

Los intermediarios pueden actuar como conductores de iniciativas de impacto social corporativo, trabajando con organizaciones de propósito social y otro tipo de organizaciones, para aterrizar las actividades en un marco coherente que esté en línea con los valores del núcleo de negocio de la empresa. Apoyar y apalancar intermediarios puede permitir a los corporativos a ser más efectivos en sus actividades de impacto social. Invertir en intermediarios constructores de campo, en particular, crean un efecto dominó al catalizar el crecimiento del sector social como un todo a través del despliegue de recursos financieros y no financieros.

En particular, este caso:



Ilustrará cómo los corporativos pueden apalancar estratégicamente intermediarios para alcanzar sus objetivos de impacto



Identificar las áreas en las cuales los corporativos pueden apoyar en la construcción de capacidades para que los intermediarios amplifiquen su propia efectividad



Proporcionar ideas sobre cómo las alianzas corporativas con intermediarios pueden asegurar el impacto colectivo, especialmente durante una crisis



Guiar a los corporativos sobre cómo construir alianzas de valor con intermediarios en sus propios mercados

1

De la Responsabilidad Social Corporativa al Impacto Social Corporativo

Las sociedades cada vez más están demandando que las entidades corporativas demuestren liderazgo en cuestiones sociales y ambientales. Las personas esperan que las empresas sean responsables y transparentes con sus comunidades, eligiendo alinearse, ya sea como clientes o empleados, con aquellas con las que comparten valores y creencias. Como resultado de estos, los corporativos se están sofisticando cada vez más en sus estrategias de impacto, avanzando más allá de las actividades tradicionales de responsabilidad social empresarial, que tienden a ser donativos ad-hoc o compromisos relacionados con proyectos, para explorar nuevos modelos que sean más inclusivos, estratégicos y colaborativos.

La responsabilidad social empresarial (RSE) es generalmente entendida como los esfuerzos de una empresa de considerar las consecuencias ambientales y sociales de sus actividades de negocios en el interés de sus grupos de interés, manteniendo al mismo tiempo el valor financiero para sus accionistas.ⁱ A la RSE también se le refiere algunas veces como ciudadanía corporativa, subrayando las obligaciones de la firma con el público y a una adherencia interna con la integridad como valor central. Aunque no existe un solo enfoque para desarrollar una estrategia de RSE o sostenibilidad, el objetivo de todas las empresas es maximizar la huella de impacto social de la organización mientras extiende los valores centrales de negocios de la empresa. Las actividades de RSE usualmente se enfocan en ampliar el involucramiento de los empleados o participar en el desarrollo y la filantropía comunitaria.ⁱⁱ La RSE basada en cumplimiento, sin embargo, resulta en iniciativas descoordinadas que priorizan la construcción de

imagen que, en su mayoría, no están relacionadas con las operaciones centrales del negocio.

Las empresas se están moviendo cada vez más hacia la integración deliberada de responsabilidad social y desafíos ambientales dentro de la estrategia central de negocios de la empresa.ⁱⁱⁱ Estos enfoques estratégicos a la RSE están relacionados de manera cercana con el deseo del negocio de demostrar logros y tener en cuenta un triple resultado: financiero, ambiental y social.^{iv} Otros métodos para alcanzar impacto social corporativo incluyen la filantropía corporativa o las donaciones, el voluntariado empresarial, desarrollar nuevos



Figura 1 - **Diversidad de los Enfoques de Impacto Social Corporativo**

Nota: Aportes tomados de "Strategically Leveraging Corporate Resources for Social Impact," Steven Serneels, Ex-CEO & Miembro de Junta, European Venture Philanthropy Association (EVPA), AVPN Virtual Conference, 2020

modelos de negocios para el crecimiento inclusivo como los negocios sociales y las aceleradoras, y establecer fundaciones o fondos de impacto, con el propósito de apoyar el crecimiento del ecosistema (Ver Figura 1).^v

1.1 Tendencias para la Responsabilidad Social Empresariales (RSE) estratégica en el sur y Sudeste Asiático

La RSE estratégica está muy avanzada en las economías del Sur y Sudeste Asiático, sin embargo, están creciendo de manera desigual. En general, los corporativos multinacionales, son quienes llevan a cabo las mejores prácticas, mientras que las empresas locales todavía están un poco atrasadas con una implementación más débil.^{vi}

En la India, las entidades corporativas son incentivadas para contribuir al trabajo de impacto social a través de un mandato nacional para la RSE.^{vii} La sección 135 del Acta de Compañías Indias de 2013, o la cláusula de RSE, que entró en efecto en abril de 2014, obliga a los corporativos de cierto tamaño a contribuir al menos el 2% del promedio sus ganancias netas de los últimos tres años a actividades de RSE.^{viii} En Indonesia, una legislación de 2007, obligó a las compañías de las industrias extractiva y energética a divulgar sus actividades de RSE. Sin embargo, las guías de implementación todavía están siendo desarrollados, resultando en la ley siendo difícilmente aplicable.

A pesar de esto, ha habido un incremento en la inversión en RSE por parte de empresas locales e internacionales en años recientes, lo cual señala un

reconocimiento por parte de los corporativos de los beneficios de apoyar causas sociales locales.^{ix} La Cámara de Representantes de las Filipinas pasó la “Ley de Responsabilidad Social Empresarial de 2011”, la cual ordena a todas las organizaciones de negocios establecida y operando bajo la Ley de Filipinas a contribuir voluntariamente a la RSE. ^x A principios de 2019, una ley de RSE que buscaba institucionalizar la RSE en las empresas tuvo una segunda lectura en la Cámara.^{xi} La ley, si es aprobada, requerirá que todas las empresas locales o extranjeras contribuyan a la RSE.

Aunque existen tendencias positivas, todavía hay mucho trabajo que se debe hacer para alinear estratégicamente la RSE con los valores y cultura de las empresas para poder financiar actividades que son de alto impacto y costo-efectivas.

1.2 Desafíos comunes para alcanzar un involucramiento social corporativo de alto impacto.

Aparte de la legislación, los corporativos enfrentan algunos retos comunes en Asia y el Sudeste Asiático que les impide alcanzar una visión más amplia de la RSE y sus resultados esperados.

Desafío 1:

Déficit de confianza entre las empresas y las entidades sin ánimo de lucro

Las empresas y las entidades sin ánimo de lucro operan bajo premisas contrastantes, con la primera enfocada en maximizar el valor para los accionistas y la segunda primordialmente preocupada con maximizar el valor para los grupos de interés. Esta desalineación constantemente se manifiesta en un déficit de confianza y en una falta de entendimiento entre ambas, resultando en desafíos para la colaboración. Algunos programas de RSE, por ejemplo, apuntan principalmente a las relaciones públicas corporativas o a la construcción de imagen, lo cual va en contravía del deseo de las entidades sin ánimo de lucro de crear resultados tangibles para los beneficiarios.

La ausencia de una visión de largo plazo de la RSE puede darse debido a una falta de entendimiento de las empresas de las cuestiones sociales y las soluciones a la mano. Como resultado de esto, en el gasto de la RSE confluyen sectores específicos y causas sociales dependiendo de las prioridades pre-establecidas de las empresas. Junto al déficit de confianza, los corporativos tienden a preferir proyectos puntuales de corto plazo para cumplir con los requerimientos de gastos para alcanzar objetivos en vez de invertir en el desarrollo a largo plazo del sector social. Sin embargo, esto puede dejar necesidades más urgentes en la sombra.

En la India, las empresas tienden únicamente a enfocarse en las actividades de la lista del Plan VII de la Sección 135 como actividades legítimas de RSE, como en educación y salud, pero esto significa que otras cuestiones importantes como aquellas relacionadas a las comunidades vulnerables, protección a niños y niñas y planeación urbana son desatendidas.^{xii} En las Filipinas, muchas empresas prefieren embarcarse en actividades de RSE en educación, medio ambiente, respuesta y recuperación de desastres,

y proyectos de medios de vida.^{xiii} Además de estas iniciativas de causas específicas, más esfuerzos estratégicos de RSE pueden ser ubicados en crear programas de construcción de capacidades para organizaciones de propósito social (OPS, incluye entidades sin ánimo de lucro y empresas sociales) trabajando en estas causas o diseñando alianzas innovadoras multisectoriales entre corporativos y empresas sociales (ES) para **construir programas de valor compartido a largo plazo.**^{xiv}

La falta de planeación estratégica o de esfuerzos para cultivar entendimiento mutuo de los objetivos comunes puede resultar en expectativas desiguales que pueden ampliar el déficit de confianza entre las empresas y las ONG implementadoras. Las empresas necesitan **aliados confiables locales**, como los intermediarios, para ayudarles a involucrarse en intervenciones que proporcionen soluciones sostenibles a problemas sociales.

Desafío 2

Sesgos en la Implementación de la RSE

La implementación efectiva es obstaculizada por factores como la geografía o los **requerimientos de debida diligencia** de los corporativos. Las firmas están inclinadas a financiar proyectos que están localizados cerca a sus oficinas. En la India, la Ley de Empresas estipula que las empresas deben dar preferencia a las áreas locales donde operan. Como resultado de esto, cerca del 88% de las empresas han implementado proyectos en la localidad donde están presentes.^{xv} Por otra parte, las entidades sin ánimo de lucro registradas en estados centrales de la India como Madhya Pradesh, Chhattisgarh y Uttar Pradesh, las cuales son menos industrializadas y recibieron al menos 40%

de menos financiamiento de la RSE que otras regiones.^{xvi} **Esta distribución desigual de financiamiento y actividades** de la RSE puede acrecentar el ya desarrollo social inequitativo.

A las organizaciones les puede parecer difícil encontrar proyectos que tengan un balance entre alcanzar los requerimientos de debida diligencia de la organización y el alineamiento con los objetivos de la RSE. La falta de este balance puede resultar en una distribución de recursos asimétrica hacia entidades sin ánimo de lucro ya establecidas y reconocidas en vez de hacerlo a ONG nuevas o pequeñas con conocimiento local. Aunque las entidades sin ánimo de lucro en India han recibido fondos de la RSE desde el 2014, con 43% de los fondos gastados entre 2016 y 2019 distribuidos a través de ellas, las entidades sin ánimo de lucro más pequeñas han tenido menos probabilidad de beneficiarse. Esto, porque los corporativos tienden a favorecer a entidades sin ánimo de lucro que cuentan con una carrera larga, con la capacidad de generar impacto medible, y una estructura organizacional establecidas para demostrar la efectividad de los proyectos que apoyan, todos los cuales tienden a implicar cierta escala de las operaciones.^{xvii}

Desafío 3:

Falta de Planeación Estratégica de la RSE

Mientras muchos corporativos están dispuestos a contribuir a causas sociales, les hace falta la experiencia para identificar proyectos apropiados que apoyar o un marco de teoría de cambio coherente

para conectar varios programas.

Agrupar recursos de la RSE para innovación y experimentación puede expandir su impacto. Por ejemplo, el Phillipines Business for Social Progress (PBSP) adopta una estrategia de impacto colectivo al agrupar los recursos de la RSE de las empresas miembro para multiplicar los beneficios de desarrollo y escalar impacto.^{xviii} Otros enfoques creativos para el financiamiento social pueden incluir juntar los recursos de la RSE para ayudar a desarrollar las habilidades de negocio de las empresas sociales o apoyar a las OPS a escalar y multiplicar el impacto social corporativo.^{xix} Esto puede ayudar a los corporativos, especialmente aquellos empezando en su RSE, a alcanzar sus objetivos sin absorber ellos mismos demasiado riesgo.

Desafío 4:

Desatender la Construcción de Capacidad como parte de la RSE Estratégica

Aunque es respetable que los corporativos se están enfocando cada vez más en medir el impacto y los resultados de sus actividades de RSE en vez de realizar actividades sin medición, ellos continúan pasando por alto una necesidad crítica subyacente: la construcción de capacidades de las entidades sin ánimo de lucro. Con un enfoque agudo en causas sociales específicas, los proyectos que implican la construcción de capacidades, la defensa

y promoción de causas, y la investigación, las cuales son necesarias para construir, no solamente la infraestructura de las entidades sin ánimo de lucro, pero también el sector como un todo, usualmente terminan no recibiendo la misma atención.^{xx}

Los costos asociados con la construcción de capacidades, como la investigación y el desarrollo para construir experticia técnica, la administración, mejorar los bienes físicos, y el mantenimiento de operaciones de campo y de redes, deben ser todas consideradas en los esfuerzos de la RSE para alcanzar impacto de largo plazo a través de ONG implementadoras.^{xxi}

Los corporativos están bien posicionados para proporcionar **mentorías de negocios y capacitación** de habilidades a estas organizaciones como parte de sus actividades de RSE. Aun así, todavía tienden a pasar esto por alto, incluso cuando esperan que las ONG demuestren un impacto que pueda ser medible y que refleje los valores de la empresa.



2

¿Cómo son los intermediarios catalizadores de RSE estratégica?

Los intermediarios pueden actuar como conductores de los programas de RSE como también de otras iniciativas de impacto social corporativo, trabajando con organizaciones y OPS para aterrizar las actividades en un marco coherente que este en línea con los valores en el núcleo del negocio de la empresa. Apalancar a los intermediarios extiende la influencia de las empresas dentro de la sociedad. Los intermediarios pueden ayudar a los corporativos a co-crear programas con fuerte relevancia y resonancia local para maximizar el impacto y generar cambio sistémico. Sin embargo, las necesidades pueden ser diferir entre los mercados, lo cual debe impulsar a los corporativos a identificar los aliados adecuado para sus propios objetivos.

NPI es uno de los más grandes e integrales intermediarios en Asia, y, como un conductor y centro de conocimiento, ha sido capaz de proactivamente alinear los objetivos de la RSE de distintos corporativos hacia alcanzar tanto sus objetivos como también apoyar al sector social. Al apalancar el involucramiento corporativo de apoyar el trabajo de impacto social y fortalecer la integración de las OPS a lo largo de los sectores público y privado, **NPI ha aunado recursos inter-sectoriales** para incrementar el sector social. Durante la crisis de la COVID-19, NPI ayudó a contextualizar las necesidades de los corporativos para generar impacto facilitando, eficiente y efectivamente, la colaboración entre los grupos de interés.

¿Qué son los intermediarios?

Los intermediarios apoyan gobiernos, corporativos, financiadores, y OPS a construir el ecosistema con mayor impacto. Actúan como coordinadores entre las OPS y los inversionistas sociales, facilitando alianzas más efectivas y eficientes para maximizar el impacto.^{xxii} Para los corporativos que están buscando alcanzar un resultado social a través de distintos tipos de compromisos, los intermediarios sirven como un centro de operaciones para coordinar acciones complejas y conducir a todos los grupos de interés hacia el objetivo definido.^{xxiii}

Los intermediarios vienen en todas las presentaciones y tamaños, incluyendo los siguientes:^{xxiv}

- 1 Incubadoras, aceleradoras y desarrolladores de capacidades:** Organizações que fornecem instalações, expertise e outras formas de apoio não financeiro para empreendedores
- 2 Redes y plataformas:** Tienen locaciones online y offline que reúnen a los grupos de interés
- 3 Investigación y conocimiento:** Instituciones académicas y organizaciones que publican perspectivas y piezas de pensamiento acerca del desarrollo de la economía social

Trabajar con los intermediarios puede ayudar a los corporativos a alcanzar múltiples objetivos:

- Apalancan su experticia sectorial para informar la toma de decisiones
- Facilitan una colaboración fluida entre corporativos y aliados locales con conocimiento profundo del terreno
- Reducen las transacciones de encontrar los aliados locales adecuados y de desarrollar proyectos con credibilidad
- Desarrollan capacidades para la colaboración entre la RSE estratégica y las OPS para conseguir un mejor alineamiento de valores
- Movilizan capital, conocimiento, y capacidades de negocios a nivel multisectorial para cubrir las brechas en el ecosistema
- Facilitan a los corporativos el alcanzar mayor impacto con relevancia para el negocio a través de la creación de valor compartido

Los intermediarios constructores de campo:

Un intermediario constructor de campo es un intermediario con conocimiento especializado, conexiones locales, y redes como también de los recursos requeridos para facilitar relaciones entre los distintos actores y grupos de interés hacia la construcción del sector.^{xxv} Los intermediarios constructores de campo sirven como catalizadores para unificar varios jugadores, desplegar capacidades adicionales para unir un panorama fragmentado y trabajar hacia un cambio general del ecosistema.^{xxvi}

Las funciones de los intermediarios constructores de campo son las siguientes:^{xxvii}

- Proporcionan capacidad especializada y experticia para fortalecer su campo
- Sirven como la piedra angular para coordinar a los grupos de interés locales y regionales en los distintos sectores
- Proporcionan investigaciones basadas en evidencia y aconsejan como mejorar y escalar soluciones

¿Qué es un campo?^{xxviii}

Un ecosistema de individuos y organizaciones apalancando fortalezas individuales y estrategias que trabajan juntas hacia un objetivo común. Este ecosistema puede incluir intermediarios, corporativos, inversionistas sociales, gobiernos, entidades sin ánimo de lucro y OPS.

¿Qué hacen los intermediarios constructores de campo?

- Los intermediarios constructores de campo tienen un rol crucial en redirigir recursos hacia los programas más urgentes y efectivos para el desarrollo del campo.
- Los intermediarios constructores de campo proporcionan acuerdos esenciales para apoyar a las OPS a lo largo del continuo de capital.
- Los intermediarios constructores de campo apuntan a catalizar cambios sistémicos en el ecosistema.

Los intermediarios pueden convertirse en un catalizador para la RSE estratégica, ayudando a las empresas a profundizar su involucramiento con el sector social.

Dependiendo del contexto local y las necesidades de los corporativos, algunos intermediarios pueden ser más cruciales que otros para alcanzar el impacto deseado. Por ejemplo, un intermediario constructor de ecosistema puede proporcionar los consejos necesarios y ahorrar tiempo y esfuerzo a los corporativos en identificar la ONG implementadora adecuada y otros aliados locales. Con su perspectiva de desarrolladores de ecosistema, los intermediarios constructores de campo pueden encauzar a los corporativos a pensar a largo plazo para que los recursos sean direccionados a áreas con necesidades importantes. El desarrollo de NPI proporciona un ejemplo excelente sobre cómo los corporativos exploran diferentes formas de apalancar a los intermediarios. Dado el rango de experticia que ha construido

en los últimos quince años, entender su experiencia trabajando con corporativos puede incrementar este tipo de alianzas para organizaciones en varias etapas de su RSE.

Acerca de NPI

NPI (pronunciado Enpai en chino) es un intermediario basado en China especializado en proporcionar servicios de apoyo multifacéticos a OPS, gobiernos, corporativos e inversionistas sociales para desarrollar el sector social en todo el país. NPI fue la primera, es la más reconocida, incubadora de organizaciones sociales en el país, trabajando a lo largo del continuo de capital para OPS en diferentes etapas de crecimiento. NPI es una organización que cubre distintas organizaciones en su portafolio y también grupos independientes de sub-negocios bajo la misma identidad corporativa en varias de las ciudades más grandes de China. Esto les permite ofrecer servicios de apoyo multidimensionales e integrales a las OPS a través de una integración vertical y horizontal con gobiernos, corporativos y ONG a nivel nacional. ^{xxix}

Primeros años de NPI

Cuando NPI fue fundada en 2006, el gobierno chino recientemente había reducido los criterios para el registro de ONG. El número de ONG era limitado, y las existentes eran pequeñas, con poco potencial de crecimiento. El fundador de NPI, Zhao Lyu, lo vio como una oportunidad de adaptar el

modelo de incubación usado en el sector de los negocios para incubar y acelerar el crecimiento de ONG locales. El Banco mundial, Narada Foundation y Ford Foundation juntos proporcionaron capital semilla para NPI, ^{xxx} y fue registrada con el apoyo de la Oficina de Asuntos Civiles del Distrito Nuevo de Pudong en Shanghái. El primer programa de incubación de entidades no lucrativas fue ofrecido poco tiempo después. En 2007, inscribió 16 NGO nuevas y emergentes que buscaban apoyo en desarrollo de capacidades, espacios de co-working y asesoría legal. ^{xxxi}

NPI entiende a su misión como la de catalizar desarrollo de impacto en el sector social actuando como intermediario para conectar a proveedores de recursos del gobierno y de los corporativos con las OPS. NPI ha forjado una alianza fuerte con gobierno y con los corporativos a lo largo de los años, esto ha resultado en 60% de su financiamiento viniendo del sector de negocios y 40% de contratos del gobierno. HSBC y Ford Motors son sus dos aliados más antiguos, cada uno habiendo colaborado con NPI por cerca de ocho años. La mayoría de corporativos han trabajado con NPI por más de tres años. Este tipo de alianzas corporativas de largo plazo son raras para las entidades sin ánimo de lucro en China.

Desde su creación, NPI ha lanzado cerca de 20 oficinas locales y ha establecido cerca de 60 proyectos a nivel nacional, incluyendo en Shanghái, Beijing, Shenzhen, y Chengdu. En 2010, el Ministerio de Asuntos Civiles invitó a NPI a replicar su modelo para establecer organizaciones locales similares. ^{xxxii} Poco después, existían cerca de 300 incubadoras a nivel de ciudad y provincia apoyando la incubación de organizaciones sociales locales. En su pico, NPI gestionó directamente cerca de 14 incubadoras y proporcionó apoyo técnico

para otras 30 incubadoras. ^{xxxiii}

NPI en el 2020

A la fecha, NPI ha incubado más de 1,400 OPS y ha proporcionado servicios de desarrollo de capacidades a más de 4,000 OPS e incontables expertos del sector sin ánimo de lucro. Además, NPI ha sido pionera de varias iniciativas, incluyendo pilotear la primera incubadora sin ánimo de lucro en China, co-estableciendo la primera Plataforma de Recaudación de Fondos comunitaria en (Shanghai United Foundation) y una fundación privada (NPI Foundation), promoviendo la filantropía estratégica (Venture Philanthropy) entre gobierno y corporativos para invertir en OPS en etapa temprana, y embarcándose en la inversión de impacto (NPI Impact Fund) para incrementar el apoyo financiero a organizaciones sin ánimo de lucro y empresas sociales. Tener una variedad de entidades legales bajo su paraguas – desde Entidades sin ánimo de lucro (ESAL), fundaciones, una empresa de equity, hasta una oficina registrada localmente- le da a NPI la flexibilidad de atender diversas necesidades corporativas. De hecho, como resultado de su amplia gama de capacidades, los servicios de incubación solo representaron entre el 20 y 25% de sus ganancias al momento en que fue escrito este reporte. ^{xxxiv}

En 2020, tras consultar con sus aliados corporativos, filantrópicos y en gobierno, NPI adoptó una mayor misión: construir un sistema de apoyo para el desarrollo comunitario a través de prácticas innovadoras e incidencia continuada, incrementando el desarrollo social sistemático en China. Los servicios de NPI ahora incluyen una función de apoyo a las organizaciones de su portafolio y OPS en distintas etapas a través de la facilitación activa

de recursos del gobierno, los corporativos y otros inversionistas sociales para fomentar a los talentos del sector social. Esto incluye incubación de empresas sociales y organizaciones no lucrativas, desarrollo de capacidades, una plataforma de servicios comunitarios, evaluación de contratos del gobierno, filantropía estratégica, involucramiento corporativo, gestión de fondos, y la operación de espacios innovadores. Este rango amplio de servicios hace que NPI sea un aliado atractivo para colaboración corporativa. Al tiempo que NPI ha crecido en impacto e influencia, los corporativos se han visto capaces de apalancar su conocimiento y sus ideas en mejores prácticas para diseñar la próxima fase de su travesía.

Áreas de enfoque de NPI

<p>Apoyar la innovación social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incubación y aceleración de empresas sociales • Incubadora de entidades sin ánimo de lucro • Inversión de impacto
<p>Nutrir el talento de las entidades sin ánimo de lucro</p>	<p>Plataformas de aprendizaje en línea y en persona</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de Aprendizaje Duobaan • Enpai University
<p>Promover la construcción de comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de capacidades para organizaciones de servicio comunitario • Canalizar recursos hacia la comunidad • Empoderar Líderes Clave de Opinión comunitarios en temas de filantropía • Operar espacios públicos comunitarios • Conducir investigación relacionada con la comunidad
<p>Dinamizar el espacio público</p>	<p>Confiar el espacio de incubación social e innovación social</p> <ul style="list-style-type: none"> • 724 Planet
<p>Incrementar la eficacia de financiamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zheng Dao (Sistema de gestión de información de financiamiento a las entidades sin ánimo de lucro) • Yi Guang Nian (Análisis de entidades sin ánimo de lucro y evaluación de impacto) • NPI Equity Investment Co., Ltd (Inversión de equity para OPS en etapa temprana)
<p>Promover ideales de las entidades sin ánimo de lucro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Feria y roadshow de OPS/Empresas sociales • Social Entrepreneurs (revista) • Cuenta pública de NPI y página web
<p>Proporcionar servicios de valor agregado</p>	<p>Desarrollar servicios empoderados por la tecnología para las entidades sin ánimo de lucro</p>

Fuente: datos recogidos del sitio web del NPI, cobertura de noticias, publicaciones y entrevistas con el NPI.



3

¿Cómo los corporativos en China han apalancado su alianza con NPI?

Los intermediarios como NPI ayudan a los corporativos a entender el impacto social a largo plazo más allá del financiamiento inicial. Las alianzas con NPI ayudan a estos negocios a entender cuáles son las necesidades de la comunidad para que puedan alinear sus enfoques hacia objetivos y valores comunes que puedan beneficiarse del ecosistema a largo plazo.

3.1 Los Corporativos buscan a NPI para entender su estrategia de impacto social

Antes de llevar a cabo cualquier proyecto, NPI se involucra en un análisis extensivo del ecosistema de desarrollo social de la comunidad a la que se está apuntando para generar ideas de valor. Esto facilita la creación de una estrategia de colaboración **que alinee las necesidades locales con los valores corporativos**, con una perspectiva de planeación a largo plazo. Esto le permite a los corporativos involucrarse en áreas descuidadas y abordar brechas en el sistema que requiere constructores de ecosistema activos. También motiva a los corporativos a pilotear prácticas de financiamiento innovador como **mecanismos de alto riesgo** aunando recursos para apoyar OPS en etapa temprana. La incubadora sin ánimo de lucro y la plataforma pública de

recaudación de fondos de NPI, Shanghai United Foundation, fueron proyectos establecidos de esta forma –a través de aunar proactivamente financiamiento del gobierno, corporativos, y fundaciones.

NPI ha alentado a sus aliados corporativos a explorar los enfoques de filantropía estratégica (Venture Philanthropy) **que combinan apoyo financiero y no financiero**, como el proporcionar su experticia en temas de negocio o donaciones en especie. De hecho, el modelo de competición de la filantropía estratégica se ha convertido en la entrada de hecho para las alianzas de NPI con corporativos y gobierno. Estos proyectos no podrían haber alcanzado la escala e impacto actual sin que los corporativos se hubieran convencido de la visión de NPI.

El programa más temprano de filantropía estratégica en China fue una alianza en 2007 entre el Lenovo Group y NPI. La primera ronda de inversión de RMB 3 millones (USD 430,000) fue hacia incubar 16 organizaciones sin ánimo de lucro innovadoras trabajando en temas como la pobreza, educación, y medio ambiente.^{xxxv} El éxito de este piloto vio a la Oficina de Asuntos Civiles de Shanghái de ubicar RMB 10 millones (USD 1.43 millones) de las ganancias de la Welfare Lottery para pilotear, en 2009, el primer programa de filantropía estratégica a nivel ciudad.^{xxxvi} El fondo apoyo 59 proyectos de 154 aplicaciones. NPI administró el programa al evaluar las propuestas y proporcionar apoyo en construcción de capacidades a los participantes de la competición.

Los corporativos se apalancan de NPI para facilitar el financiamiento y el apoyo no financiero para las OPS.

En el contexto de un mercado en desarrollo, el financiamiento a las OPS generalmente viene de donaciones del gobierno, ONG internacionales, u organizaciones filantrópicas. Diversificar las fuentes de financiamiento es vital para las OPS a depender menos de las donaciones y a ser financieramente sostenibles. Los corporativos pueden contribuir a esta diversificación al aliarse con intermediarios como NPI para **gestionar relaciones y atar capital** en el sector de los negocios con recursos del gobierno para apoyar a las OPS.

En 2015, NPI estableció una fundación privada, la NPI Foundation, donde creo un programa especial para emprendimiento social con el objetivo de apoyar OPS nacientes con potencial de crecimiento a largo plazo. Por ejemplo, en 2017, Sohu, la compañía China de Internet, hizo una donación especial a la NPI Foundation para financiar una competición nacional en emprendimiento social.^{xxxvii} NPI también lanzó el NPI Impact Fund, en el cual aunó sus propios recursos con fondos de fundaciones y otros inversionistas sociales para ser inversiones en equity y proporcionar apoyo no financiero a empresas sociales en etapa temprana con el fin de incrementar su competitividad de mercado. Condujo la debida diligencia en cien empresas sociales desde 2016 hasta 2018 para identificar candidatos potenciales. Se enfocó en áreas como el desarrollo del sector social, cuidado comunitario para la tercera edad, educación, eliminación de la pobreza, y medio ambiente. En 2018, NPI registró una nueva entidad legal en Ningbo, NPI Equity Investment Co., Ltd para apoyar más sistemáticamente al NPI Impact Fund en identificar e invertir en empresas sociales sobresalientes.^{xxxviii} Los corporativos y las fundaciones de manera inminente proporcionaron apoyo en establecer estas entidades, reconociendo que estos esfuerzos les permitirían ser más efectivas en desplegar capital

hacía las empresas sociales. Además de los recursos financieros, NPI también ha facilitado el apoyo no financiero para apoyar a las OPS, como trabajar con Deloitte China en 2018 para conectar expertos consultores con las OPS adecuadas a través de citas rápidas voluntarias. ^{xxxix}

Los corporativos buscan a NPI para construir una estrategia de largo plazo que se alinee con los objetivos de ambos

NPI trabaja de manera cercana con los corporativos para realizar propuestas que se alineen con los objetivos de todas las organizaciones involucradas. El **Programa de Alianza Comunitaria** iniciado conjuntamente por HSBC y NPI en 2013, por ejemplo, ha proporcionado capital financiero, entrenamiento en capacidades, y construcción de infraestructura para apoyar el desarrollo comunitario en China durante los últimos ocho años. Es uno de los programas de construcción de comunidad más extensos en China financiado por una organización financiera. ^{xl} Cuando HSBC quiso expandir su enfoque en 2018, trabajó junto a NPI para explorar nuevas áreas de colaboración. ^{xli} Como resultado de esto, el Programa de **HSBC China para la Facilitación y la Incubación de Empresas Sociales** comenzó en 2018 y fue implementado por NPI en múltiples lugares en todo el país. El programa incluyó competiciones para emprendedores sociales, campamentos, incubadoras, alianzas de inversión, zonas especiales de innovación social, y otros modelos financieros para ayudar a las OPS en etapa semilla. ^{xlii} El programa atrajo 400 aplicaciones, con 31 OPS seleccionadas para el proceso de incubación en 2018. NPI ayudó a organizar 120 horas de cursos de desarrollo de capacidades a OPS seleccionadas y trabajó junto a HSBC para conectarlas con 100 mentores emprendedores y profesionales para ayudarlas a escalar. ^{xliii}

Alianza Estratégica HSBC China-NPI

¿Cuándo?

2013 – presente.

Trayectoria de la Alianza

- 2013: HSBC se unió a NPI para iniciar el “Programa de Alianza Comunitaria de HSBC” ^{xliv}
- 2018: HSBC se unió con NPI para lanzar el “Programa de HSBC China para la Facilitación y la Incubación de Empresas Sociales”
- 2019: El lanzamiento del roadshow del “Top 20 de Empresas Sociales Más Preparadas para Inversión” para presentar las recientemente incubadas empresas sociales con el más alto potencial de inversión para nutrir el emprendimiento y fomentar la innovación social ^{xlv}

En otro ejemplo notable, en 2012, Ford Motor y NPI trabajaron juntos para lanzar **Operation Better World** como su iniciativa global de RSE. ^{xlvi} A través de esta iniciativa, Ford Motor se enfocó a conducir innovación ambiental sostenible en comunidades locales a través de RSE estratégica. En China, Ford Motor apalancó la experticia de NPI en desarrollo de capacidades y en incubación sin ánimo de lucro para ejecutar **Level Up**, el cual proporcionó servicios de incubación y mentorías a ONG ambientales locales para fortalecer

sus resultados en temas de sostenibilidad. También creo una serie de cursos de entrenamiento y construyó redes de aprendizaje amplios (online y físicos) para entidades sin ánimo de lucro ambientales en China. Adicionalmente, NPI apoyó el programa de voluntariado corporativo de Ford Motor al conducir una evaluación de rendimiento de voluntarios.

En 2018, tras una alianza de seis años, la RSE estratégica de Ford Motor pasó de sostenibilidad ambiental a innovación y emprendimiento juvenil. NPI trabajó con el equipo para desarrollar una nueva estrategia que incorporara el legado de la marca y que también respondiera a la campaña nacional de China en **innovación y emprendimiento masivo**. En 2018, Ford Motor y NPI conjuntamente lanzaron una competición de filantropía estratégica llamada Ford UCAN Project: The Future of Transportation, en el cual unió a estudiantes de ingeniería en universidades con ingenieros de Ford Motor para diseñar modelos de viaje amigables con el medio ambiente y listos para el futuro. ^{xlvii}

Para el fin de 2019, "Operation Better World" en China había apoyado 443 organizaciones ambientales e individuos con donaciones por un total de RMB 28.1 (USD 4 millones) y proporcionó más de 5,100 horas en servicios de desarrollo de capacidades para más de 560 organizaciones. Más de 14,000 empleados y sus familias han contribuido a cerca de 63,000 horas de voluntariado. ^{xlviii}

Alianza Estratégica Ford Motor-NPI

¿Cuándo?

2012 – presente.

Trayectoria de la Alianza

- 2012: Ford Motor Company Fund lanzó la iniciativa global "Operation Better World" que incluyó "Ford Conservation and Environmental Grants, China" su programa principal se enfocó en impacto ambiental. NPI se convirtió en el aliado estratégico del programa de RSE de Ford Motor en China –"Level Up" y "Ford SH Volunteer Corps" para apoyar el desarrollo de capacidades en ONG ambientales de China
- 2018: Ford Motor y NPI lanzaron juntos el "Ford UCAN Project: The Future of Transportation" para enfocarse en innovación y emprendimiento juvenil
- 2019: NPI se convirtió en el aliado local en China del programa estratégico de RSE de Ford Motor llamado "Operation Better Word" (la alianza comenzó en 2012) que patrocinó 443 organizaciones ambientales e individuos con un total de donaciones de RMB 28.1 millones (USD 3.9 millones)

Los intermediarios pueden incrementar la visibilidad de los corporativos para demostrar su valor y ayudar a promover mejores prácticas de impacto

Creada en 2009, la revista de NPI, Social Entrepreneurs, publica historias de locales y globales de emprendimientos sociales y entidades sin ánimo de lucro de base. Su contenido profesional y curado hace que esta revista sea una de las publicaciones más populares en temas sociales. Esto, además, mejora la visibilidad de NPI y sus aliados con el gobierno, otros corporativos y el público.

Como parte de su alianza con Ford Motors, NPI ayudó a crear y operar la página web, una cuenta pública de Wechat y una base de datos específicamente para incrementar el conocimiento público de su programa de RSE en China. NPI también llevó a cabo roadshows, conferencias públicas, y otros eventos públicos para incrementar la visibilidad de Ford Motors. Como lo mencionamos antes, como parte de su alianza con HSBC, en 2019 NPI organizó un evento para anunciar la selección del **Top 20 de Empresas Sociales** listas para Inversión como parte del “Programa de HSBC China para la Facilitación y la Incubación de Empresas Sociales”

La publicidad y la cobertura de estos eventos incrementó la visibilidad corporativa en la arena de impacto social y demostró el compromiso de NPI con la transparencia y rendición de cuentas mutua. Esta estrategia también ayuda a crear resonancia con otros corporativos que puedan estar considerando su RSE y sus programas de sostenibilidad. El mercado efectivo y los canales de comunicación pueden ayudar a los aliados corporativos de NPI a ganar credibilidad entre gobiernos y OPS.



3.2 Maximizar el Impacto Social Corporativo a través de intermediarios

Los intermediarios como NPI son capaces de apoyar a los corporativos a crear más valor social y económico a través de varios proyectos de impacto social. Como lo ilustra la figura abajo, los intermediarios pueden ayudar a los corporativos en cualquier etapa de su travesía de impacto social. Esta experticia es útil para definir el enfoque de la estrategia corporativa de RSE y para diseñar programas innovadores para el involucramiento de los empleados. Además, el conocimiento profundo de campo de los intermediarios les puede ayudar a los corporativos a tomar decisiones informadas para las donaciones corporativas y puede reducir el costo transaccional de encontrar los aliados adecuados. Con sus conexiones locales profundas los intermediarios pueden juntar conocimiento, capital y capacidades multisectoriales para llenar las brechas del ecosistema para alcanzar un desarrollo más holístico de impacto social corporativo, como en las áreas del fondo de impacto corporativo y los negocios inclusivos/sociales. Al final, el valor de los corporativos de trabajar con un intermediario como NPI forjando relaciones de largo plazo es el efecto multiplicador que esto ha traído en beneficio del negocio y la sociedad (Ver Figura 2)



Figura 2 - ¿Cómo los intermediarios maximizan el impacto social corporativo?

4

¿Cómo pueden los intermediarios expandir su apoyo durante una crisis?

Los intermediarios pueden ser invaluable durante una situación de crisis, como desarrollar una respuesta inmediata a la pandemia del COVID-19 o apoyar a los corporativos a movilizar recursos rápidamente y apoyar a que estos lleguen a los grupos y comunidades más vulnerables a través de sus extensas redes locales. Al trabajar de forma cercana con los intermediarios, los corporativos pueden contribuir a construir alianzas para dispersar el capital financiero y no financiero para alcanzar impacto colectivo.

4.1 Apalancando a las redes de intermediarios para el Impacto Colectivo

Los corporativos sin conexiones locales profundas le dan gran valor a las **redes nacionales comunitarias** que NPI ha construido a lo largo de los años para aunar recursos para comunidades en dificultades. NPI, propiamente, tiene la capacidad de llegar directamente a 2,000 comunidades a nivel nacional.^{xlix} Ellos se apalancan de su centro de operaciones regional para llegar a más de 4,000 comunidades a nivel nacional. Los corporativos se pueden beneficiar de utilizar la extensa cobertura de NPI para alcanzar un impacto social significativo en tiempos de urgencia. Esta es una de las razones por las cuales muchos corporativos buscaron a NPI durante el pico de la crisis de la COVID-19 en China.

NPI co-fundó el **Community Against Covid-19 Alliance** cuatro semanas después del cierre de Wuhan, junto a varias fundaciones empresariales y aliados institucionales. ⁱ Esto incluyó el HSBC Community Partnership Programme, Lenovo Foundation y Vanke Foundation. ⁱⁱ La Alianza levantó más de RMB 1.28 millones (USD 182,000) para apoyar 33 proyectos locales. Estos proyectos abordaban las necesidades de la tercera edad, niños, mujeres, discapacitados, personas en situación de pobreza y vulnerabilidad, especialmente aquellos que habían experimentado algún tipo de crisis económica a través de servicios comunitarios, trabajo social, y voluntariado.

El **Community Against Covid-19 Alliance** fue formalizado como el **China Community Catalyst (CCC)** en abril de 2020. ⁱⁱⁱ El CCC buscaba empoderar a trabajadores comunitarios de la primera línea y a poblaciones vulnerables durante la pandemia del COVID-19 a través de aunar proactivamente recursos inter-sectoriales en la comunidad para establecer mecanismos de resiliencia comunitarios sistémicos y de largo plazo. El CCC también apoyó plataformas de aprendizaje en línea y de desarrollo de capacidades para trabajadores de primera línea, implementadores, y educadores en desarrollo comunitario para que adquirieran conocimientos y habilidades en desarrollar resiliencia comunitaria.

4.2 Apalancando el conocimiento local experto de los intermediarios para generar impacto.

Aunque muchos corporativos fueron afectados fuertemente por la pandemia

de la COVID-19, muchos, especialmente, las empresas multinacionales en China, incrementaron el financiamiento de sus programas de RSE a nivel global para luchar contra y prevenir la COVID-19. La gran parte de este financiamiento estuvo dirigido a **construir resiliencia comunitaria en sociedades post-pandémicas**. Cerca del 90% de los corporativos que establecieron alianzas con NPI durante esta época estuvieron dispuestos a expandir su involucramiento comunitario para apoyar poblaciones vulnerables y fortalecer la resiliencia comunitaria. ^{liii} El profundo conocimiento local y experticia de NPI lo hicieron un aliado clave para corporativos que buscaban co-crear proyectos customizados y alineados con sus valores con mucha agilidad.

Lendlease (China): Proyecto post-Pandémico de Reconstrucción de Resiliencia de la Comunidad

Lendlease es una empresa internacional de bienes raíces e infraestructura con sede en Sydney, Australia. Es uno de los mayores propietarios, operadores y desarrolladores de comunidades de vida para la tercera edad en Australia. ^{liv} El primer Proyecto de Desarrollo de Vida para personas en la Tercera Edad, Ardor Gardens (Yi Pu Hui), está ubicado en el distrito de Qingpu en Shanghái, y ofrece opciones de vida saludable para residentes de la tercera edad después de su retiro. ^{lv} Al ser un operador experimentado en comunidades de vida para el adulto mayor a nivel internacional, Lendlease está muy comprometido con los espacios de vida verdes, con la sostenibilidad con su estrategia de negocio. El marco de sostenibilidad de Lendlease apoya el propósito de la empresa de **crear valor a través de lugares donde las comunidades puedan prosperar** a través de tres imperativos: crecimiento

económico sostenible, comunidades vibrantes y resilientes, y un planeta con sus habitantes viviendo saludablemente. ^{lvi}

Los intermediarios ayudan a construir alianzas locales para evaluar resiliencia comunitaria post-pandémica

La pandemia de la COVID-19 atrajo la atención de Lendlease acerca de la necesidad de realizar mejores evaluaciones de resiliencia comunitarias para abordar necesidades locales. En marzo del 2020, el centro de operaciones regional de Lendlease en Asia, ubicó fondos especiales hacía proyectos de ayuda contra el COVID-19 en China, Japón, Malasia y Singapur. ^{lvii} Estos buscaban proporcionar un rango amplio de medidas de alivio y apoyo en desarrollo de capacidades para la recuperación post-pandemia, como la evaluación de necesidades comunitaria para emergencias de salud pública, con el objetivo de mejorar la resiliencia comunitaria. ^{lviii}

Lendlease China utilizó este fondo especial para apoyar en las medidas de recuperación comunitarias post-pandémicas en Quingpu, donde su proyecto de vivienda para la tercera edad está ubicado. ^{lix} El desafío fue llevar a cabo la debida diligencia para identificar un aliado sin ánimo de lucro **alineado con su misión y con valores compartidos** para llevar a cabo un programa de impacto. Lendlease agradeció las perspectivas y la experiencia local de NPI con relación a la reconstrucción post-pandémica de resiliencia comunitaria, y rápidamente se alió con ellos en un deseo conjunto de entender y reconstruir la resiliencia comunitaria post-pandémica, mejorando en general, la resiliencia comunitaria hacia el cambio climático y el riesgo. ^{lx}

NPI utilizó su extenso involucramiento con la comunidad con el fin de ofrecer consejos estratégicos para Lendlease y trabajo cerca con ellos para desarrollar la implementación del proyecto, asegurándose que estuviera alineado con el marco de sostenibilidad de Lendlease. NPI también se apalancó de sus redes locales para conectar a Lendlease con el capítulo en Quingpu y la oficina administrativa comunitaria del Shanghai Philanthropic Foundation. En abril 27 de 2020, Lendlease lanzó sus paquetes de cuidado para familias vulnerables en las comunidades de Zhu Jia Jiao del distrito de Quingpu.

Al momento de publicación, la segunda fase de la reconstrucción de resiliencia comunitaria había sido completada. Esto implicaba generar un marco de evaluación integral de resiliencia a nivel comunitario en China y estudiar las necesidades de las comunidades locales post-pandemia. ^{lxi} El resultado busca que se pueda proporcionar un marco para la industria como una herramienta de evaluación de resiliencia comunitaria y ofrecer guías prácticas para la reconstrucción comunitaria en la post-pandemia. A lo largo de este proceso, NPI ha movilizado múltiples actores para ayudar a que la visión de desarrollar planes concretos para maximizar el impacto que tiene Lendlease fuera una realidad. ^{lxii} En los próximos meses, Lendlease estará trabajando de manera cercana con NPI para mejorar la resiliencia general de las comunidades locales y espera compartir esta travesía, tener más alianzas, y obtener más ideas sobre cómo los corporativos pueden apoyar a las comunidades en desarrollar su resiliencia.

DBS China Ltd: DBS Stronger Together Fund

DBS China Ltd ha sido un aliado de NPI desde 2012. Su primer proyecto fue iniciar el primer **DBS Social Enterprise Forum** en Shanghái. En los últimos ocho años, DBS China Ltd ha continuado como aliado de NPI para hacer crecer el ecosistema y ha presenciado la expansión de NPI, tanto a nivel ciudades, como en ámbitos cubiertos, desde la incubación social hasta la creación del fondo de impacto. Para **DBS los servicios multifacéticos de intermediación que empoderan y construyen redes de comunidades de NPI** son valiosos y ayudan a co-crear proyectos de impacto social que extienden su misión y valores respecto a la sostenibilidad.

Los intermediarios Apoyan a los Corporativos a Llegar a Una Audiencia Más Amplia Durante la Pandemia.

Cuando la pandemia surgió, DBS China Ltd inmediatamente asignó RMB 5 millones (USD 700,000) para ayudar a las comunidades afectadas por la COVID-19. A través del **DBS Stronger Together Fund**, el banco proporcionó millones de comidas y paquetes de cuidado a individuos afectados para aliviar el impacto económico en grupos vulnerables y empoderar a aquellos que habían perdido su trabajo. ^{lxiii} DBS China Ltd se conectó con NPI para colaborar en la entrega de paquetes de comida y cuidado en la post-pandemia. Apalancando a sus redes comunitarias a nivel nacional, NPI movilizó a más de 50 organizaciones no lucrativas en 12 ciudades para participar de la iniciativa. La rapidez de NPI de idear un programa adecuado de RSE que se alineaba con los valores de ambos actores fue clave para asegurar una rápida implementación. ^{lxiv}

El 10 de junio de 2020, DBS China Ltd lanzó oficialmente el DBS Stronger Together Fund aliándose con NPI y la red Green Food Bank. Cerca de 350 empleados de DBS China Ltd actuaron como voluntarios para entregar los paquetes de comida a las personas necesitadas. ^{lxv} En los próximos 12 meses, el Stronger Together Programme apunta a movilizar más de 6,000 voluntarios para distribuir paquetes de cuidado y proporcionar capacitaciones a más de 70,000 personas que sufrieron pérdidas económicas durante la pandemia. DBS China Ltd igualará los fondos de donaciones levantados por el Strong Together Platform en la Plataforma de Recaudación de Fondos Tencent.



5

¿Cómo pueden los corporativos apoyar la construcción de capacidades para los intermediarios?

Los intermediarios constructores de campo como NPI que adoptan todo el espectro del continuo de capital y apalancan todo el portafolio para apoyar a la OPS en amplitud y alcance son poco comunes. La realidad es que la mayoría de los intermediarios han permanecido pequeños o trabajando solamente en silos en el Sur y Sudeste Asiático. Sin embargo, como lo demuestran los casos señalados arriba, donde el sector social es débil, los inversionistas sociales y los corporativos pueden generar cambios significativos invirtiendo en intermediarios constructores de campo para desarrollar la economía social. Por ejemplo, el escalamiento del programa de incubación de NPI no podría haber sido exitoso en haber asegurado financiamiento posterior sin el financiamiento inicial de corporativos como DBS y Lenovo. Al proporcionar capital que era ágil y flexible, fueron capaz de amplificar su propio impacto, cumplir las necesidades específicas de NPI, y, por consiguiente, el ecosistema de impacto social a nivel amplio.

El valor para los corporativos en invertir y apoyar intermediarios constructores de campo tiene múltiples facetas:

- 1 Ayuda conectar recursos e información asimétrica entre gobiernos, negocios, entidades sin ánimo de lucro y financiadores
- 2 Ayuda a catalizar el crecimiento de las OPS en desarrollar la economía social
- 3 Ayuda a coordinar un ecosistema vibrante

Abajo articulamos algunas formas en las cuales los corporativos pueden acelerar el crecimiento de intermediarios a través de diferentes formas de apoyo.

5.1 Ayudar a los intermediarios a alcanzar la sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera continúa siendo una preocupación importante para muchos intermediarios. Muchos intermediarios en China continúan siendo pequeños en ámbito y escala, teniendo en cuenta que el financiamiento es limitado.^{lxvi} Aunque son cruciales en ayudar a los corporativos a construir decisiones más estratégicas y a las OPS a escalar a través de apoyo de desarrollo de capacidades, comúnmente se les dificulta ser financieramente sostenibles. NPI fue capaz de expandirse para ser un ecosistema en sí mismo porque trabajó proactivamente para asegurar el apoyo de los corporativos y diversificar sus fuentes de financiamiento. Al

analizar la experiencia de NPI queda claro que los intermediarios con una escala similar requieren un tiempo de puesta en marcha relativamente más largo, en adición a los altos costos y riesgos durante la puesta en marcha.

Los nuevos intermediarios con una escala más pequeña necesitan tener más viabilidad de negocio para demostrar su valor e impacto a los corporativos. El largo tiempo de puesta en marcha de los intermediarios constructores de campo y la viabilidad financiera de los nuevos intermediarios crean el camino para tener oportunidades de alianza con los corporativos. Esta colaboración con corporativos es de ayuda para los intermediarios, pues pueden aprovechar su experticia en los negocios para aprender acerca de cómo ser auto-sostenibles.

Recomendación

Los corporativos pueden extender mayor apoyo financiero para diversificar oportunidades de financiamiento para intermediarios. También necesitan ser más tolerantes al riesgo para adoptar una planeación de rango amplio cuando se están apoyando intermediarios. Apoyar a los intermediarios con capital paciente puede incrementar el impacto de estos intermediarios en el largo plazo al expandir su capacidad de construir el ecosistema.^{lxvii} El impacto de las donaciones corporativas puede ser amplificado y multiplicado por los intermediarios mediante su trabajo para construir y hacer crecer su campo.

5.2 Apoyar a los intermediarios a desarrollar un rol fundamental en la construcción de ecosistema

Los intermediarios necesitan apoyo en la construcción de capacidades para alcanzar su potencial como constructores de ecosistema. Los intermediarios son básicamente capacitadores que necesitan experticia sectorial y conocimiento técnico para efectivamente transmitir habilidades y conocimientos a las OPS y a los corporativos. Muchos intermediarios en Asia son pequeños en tamaño y alcance, enfocándose específicamente en servicios individuales como la incubación o la aceleración, los servicios de asesoría, la certificación de empresas sociales, el monitorio o la evaluación. Aunque estas funciones son esenciales, los corporativos pueden apalancarse de la experticia de su industria para apoyar a los intermediarios a incrementar sus capacidades y catalizar el cambio. El capital paciente también puede ayudar a los intermediarios a desarrollar sus capacidades centrales en su proceso.

Recomendación

Los corporativos pueden formar alianzas estratégicas a largo plazo con intermediarios en diferentes etapas de crecimiento para co-crear nuevos paradigmas para alcanzar impacto. Las alianzas estratégicas pueden ayudar a los aliados a entender mejor el ecosistema y descubrir áreas de impacto con menos financiamiento que necesitan mejor atención. Las alianzas construidas en confianza mutua pueden ayudar a acelerar el crecimiento del ecosistema y del impacto para apoyar el desarrollo de la OPS y maximizar el impacto

social corporativo.

5.3 Integrar a los intermediarios en el Involucramiento de Impacto Social Corporativo para alcanzar un efecto multiplicador.

Las alianzas equitativas y estratégicas con intermediarios pueden beneficiar a los corporativos en desarrollar estrategias más coherentes e innovadoras de RSE. Tener intermediarios como un aliado estratégico con un enfoque holístico en sus esfuerzos para alcanzar impacto social corporativo tiene un efecto dominó en catalizar otras formas de impacto social. Los intermediarios pueden asesorar iniciativas que van más allá de la filantropía tradicional o programas estándar de RSE para incluir programas innovadores de sostenibilidad o incluir nuevos modelos de negocio que mejore la efectividad operacional del negocio a lo largo de la cadena de valor. ^{lxviii}

Recomendación

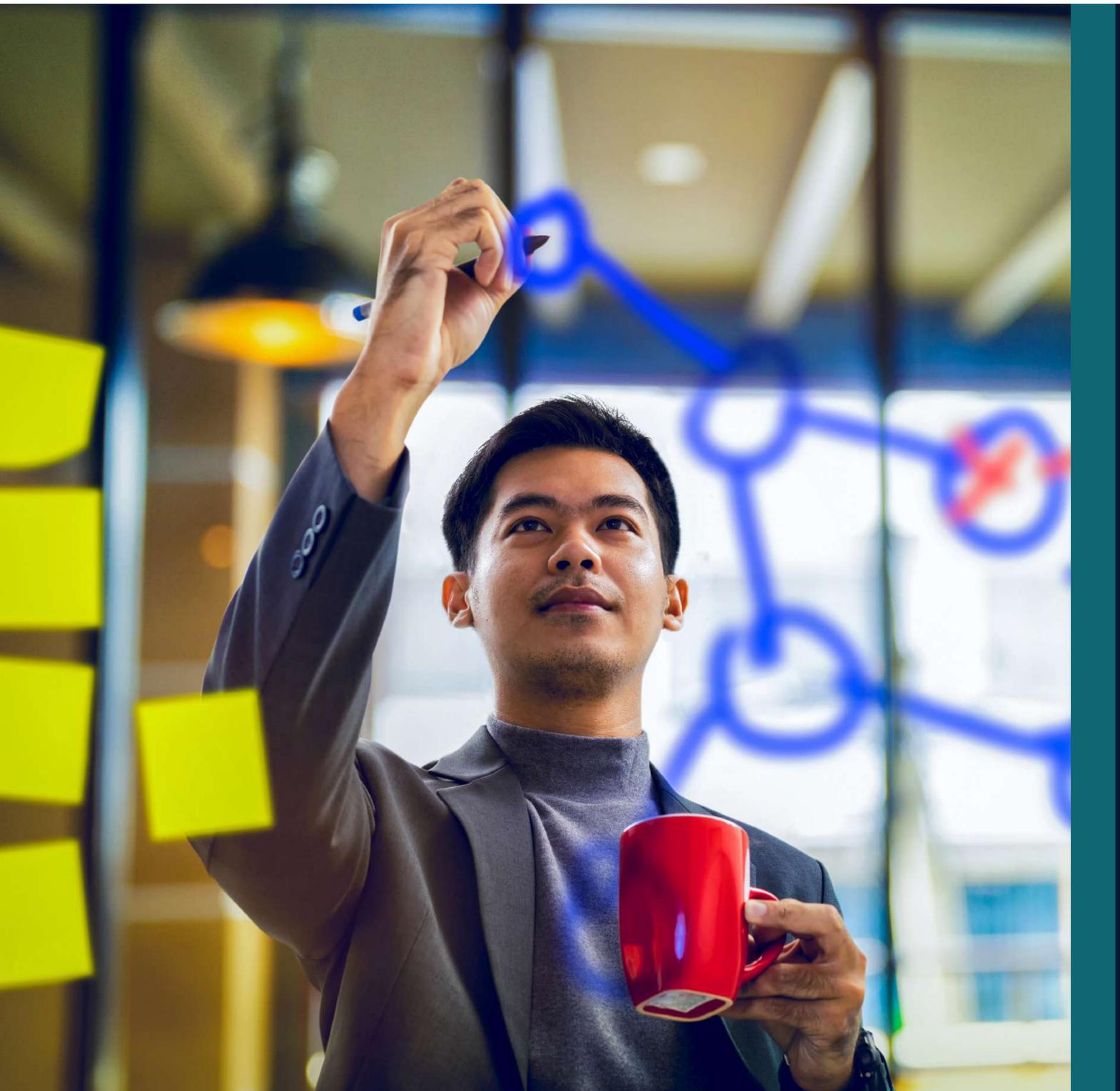
Los corporativos pueden integrar intermediarios a lo largo de distintas etapas de su travesía de impacto social para apalancar sus fortalezas y construir la capacidad para abordar brechas emergentes en el campo. Ellos pueden utilizar distintos instrumentos de financiación para apoyar la aceleración del crecimiento de los intermediarios nacientes, como puede ser a través de modelos de aceleradores sociales corporativas. Las exploraciones de los modelos de alianza entre corporativos-intermediarios pueden tener beneficios mutuos para ambas partes para explorar innovaciones sociales con relevancia local.

6

Ahora, ¿por dónde comenzar?

Lista de bibliografía

AUTOR E AÑO	DISPONÍVEL EM
Asia Development Bank. 2011. Market Intermediaries in Asia and the Pacific: Developing a Regional Social Investment Exchange Initiative.	https://www.issuelab.org/resources/23592/23592.pdf
AVPN. 2016. A Guide to Effective Capacity Building.	https://avpn.asia/insights/a-guide-to-effective-capacity-building/
AVPN. Capability Development Model.	https://avpn.asia/knowledge-centre/capability-development-model/
AVPN. 2018. The Continuum of Capital in Asia.	https://avpn.asia/coc/
AVPN. 2019. The Social Investment Landscape in Asia	https://avpn.asia/si-landscape/
EVPA. 2015. Corporate Social Impact Strategies-New Paths for Collaborative Growth.	https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/corporate-social-impact-strategies-new-paths-for-collaborative-growth
Karoline Heitmann, Lonneke Roza, Priscilla Boiardi, and Steven Serneels. 2020. The Rise of the Corporate Social Investor, Stanford Social Innovation Review.	https://ssir.org/articles/entry/the_rise_of_the_corporate_social_investor
Nidhi Sahni, Elena Matsui, & Laurent Hult. 2017. When Building a Field Requires Building a New Organisation, Stanford Social Innovation Review.	https://ssir.org/articles/entry/when_building_a_field_requires_building_a_new_organization
Salesforce.org and United Way. 2020. The Corporate Social Responsibility Guide for Impact In Times of Crisis.	https://www.salesforce.com/form/sfdo/spc/csr-in-times-of-crisis-guidebook/?nc=7013y000002NeNMAA0&d=7013y000002d0q7AAA
Taz Hussein, Matt Plummer, and Bill Breen. 2018. How Field Catalysts Galvanize Social Change. Stanford Social Innovation Review.	https://ssir.org/articles/entry/field_catalysts
The Stanford PACS Guide to Effective Philanthropy. 2020	https://pacscenter.stanford.edu/research/effective-philanthropy-learning-initiative/donor-guide-2-2/



Notas sobre la metodología

Este estudio está basado en métodos de investigación primarios y secundarios. Conducimos una extensa investigación de escritorio basado en estudio bibliográfico de publicaciones académicas, archivos de periódicos, y análisis de las publicaciones de NPI en su página web y en redes sociales a lo largo de los años. Para contextualizar los desafíos comunes en el Sur y Sudeste Asiático, identificamos tendencias y desafíos comunes a través de una lectura focalizada en reportes de RSE y consultando el conocimiento interno de los expertos del área de conocimiento de AVPN. Basado en estos materiales de investigación secundarios, diseñamos preguntas abiertas semiestructuradas para conducir entrevistas a profundidad con personas vinculadas a NPI.

Durante la recolección primaria de datos, condujimos entrevistas a profundidad con el fundador y director de alianzas de NPI. Gracias a las presentaciones que nos hizo NPI, pudimos entrevistas a dos de sus aliados corporativos, DBS China Ltd y Lendlease, para incluir su colaboración en el estudio. Debido a la pandemia del COVID-19, un estudio de campo real no pudo ser llevado a cabo.

Analizamos las transcripciones e identificamos temas relevantes y objetivos clave los cuales corroboramos con data de fuentes secundarias, incluyendo investigaciones y reportes pasadas de AVPN. Esto fue clave en traer a la superficie tendencias comunes en el involucramiento entre corporativos e intermediarios.

La cadena de valor de las entidades sin ánimo de lucro en China



Fuente: Tomado de NPI Slide Deck

Datos de NPI

Nombre de la organización	Incubadora sin ánimo de lucro NPI (ENPAI)
Año de creación	2006
Sede	Pudong, Shanghai
Fundador y CEO	Zhao Lyu
Misión	2020 – Establecer Sistemas de Apoyo para el Desarrollo Comunitario 2006 - Apoyar la innovación social, desarrollar capital humano en entidades sin ánimo de lucro.
Visión	2020 Una sociedad, balanceada, confiable y co-gobernada. 2006 Que todos los innovadores sociales chinos puedan florecer en un ambiente apoyado por las políticas, alineado con los recursos, compatibles con los servicios.

Registro	Organización social (Organización sin ánimo de lucro/ONG/Unidad Civil no Empresarial).
Reconocimientos	Organización Social Nacional clase 5A por la Oficina de Asuntos Civiles de Shanghai y Organización Social Excelente por el Ministerio de Asuntos Civiles.
Teoría de cambio:	Servir como una organización intermediaria de apoyo para conectar mejor a los proveedores de recursos (gobierno/corporativos) con los proveedores de servicios sin ánimo de lucro (ONG/individuos) para catalizar el desarrollo con impacto del sector social.
Número de empleados:	320+
Oficinas locales:	19+ (en ciudades de primera y segunda clase).
Locaciones de proyectos	50+
Entidades legales en su portafolio	30+
Fuentes de recursos	60% de Corporativos y otras fuentes (incluidas fundaciones). 40% del gobierno.
Aliados gubernamentales	600+ (desde nivel de provincia hasta nivel de calles (provincia, ciudad, distrito).
Aliados corporativos	50+ *la mayoría del Fortune 500, grandes empresas multinacionales y sus fundaciones empresariales. En los últimos años la contribución de empresas locales está creciendo.
Número de organizaciones incubadas	1,400+
Número de organizaciones apoyadas	4,000+
Espacios de innovación comunitaria confiados:	40+ (200,000+ M ²)
Cobertura nacional comunitaria	2000+

Fuente: Datos recolectados de la página, publicaciones, y entrevistas de NPI. Shequ (Comunidad) es la unidad base de la administración urbana.

Perfil del Fundador de NPI

Zhao Lyu es el fundador y director de NPI. Graduado en 1992 de la Universidad de Pekín en Lenguaje Chino, obtuvo después su EMBA de la misma universidad. Zhao trabajó previamente como periodista en la Agencia de Noticias Xinhua, como el editor en jefe sobre el mercado de Futuros y Valores de China, y luego como editor en jefe del China Philanthropy Times. En 1999, fundó su propia empresa de comunicaciones y mercadeo para proporcionar servicios de consultoría y asesoría en RSE a varias empresas nacionales y multinacionales desde temas de tecnologías de la información hasta finanzas.^{lxi} En 2003, se embarcó en su carrera de caridad y filantropía, primero trabajando como secretario general del Comité de Ciudadanía Corporativa bajo la Asociación de Trabajadores Sociales Chinos.^{lxx} Con un involucramiento más profundo en el sector sin ánimo de lucro, se convirtió en el editor en jefe del China Philanthropy Times en 2004. Zhao también fue voluntario del China NPO Information Network sirviendo como subdirector. Basado en Beijing, el China NPO Information Network fue la primera agencia intermediaria desarrolladora de capacidad que existió en el sector social de China.^{lxxi}

En ese momento, Shanghái fue escogida como el lugar piloto para experimentar con reforma social profundo y buscaba con aliados para el proyecto piloto. En este momento exacto, Zhao fue enviado a Shanghái a establecer el capítulo local del China NPO Information Network. En Shanghái, Zhao descubrió que para superar los desafíos comunes que muchas ONG confrontan, especialmente las restricciones legales, el modelo de incubadora

de negocios que apoya a las empresas en fase de start-up puede ser replicada en el campo sin ánimo de lucro para hacer crecer el sector social. Con el financiamiento inicial entregado por parte del Banco Mundial, Narada Foundation y la Fundación Ford, la dirección de la Oficina de Asuntos Civiles en el Nuevo Distrito de Pudong invitaron Zhao a registrarse NPI con un espacio de co-working donado. Esto marcó la fundación de NPI en 2006.

Bibliografías

- i Paul Brest, 2016, [Reconciling Corporate Social Responsibility and Profitability: Guidelines for the Conscientious Manager](#)
- ii Samina Afrin, 2013, [Traditional Vs. Strategic Corporate Social Responsibility: In Pursuit of Supporting Sustainable Development](#), *Journal of Economic and Sustainable Development*, 4(20),153-157
- iii *ibid*
- iv [The World Business Council for Sustainable Development \(WBCSD\)](#)
- v Karoline Heitmann, Lonneke Roza, Priscilla Boiardi, and Steven Serneels. 2020, [The Rise of the Corporate Social Investor](#), *Stanford Social Innovation Review*
- vi AVPN, 2017, [Social Investment Landscape in Asia: Insights from Southeast Asia](#)
- vii AVPN, 2017, [Social Investment Landscape in Asia: Insights from North and South Asia](#)
- viii India Briefing, 2020, [Corporate Social Responsibility in India](#)
- ix Sustainable Square, 2017, [CSR Landscape In Indonesia: The Past, Present And The Future](#)
- x Enterprise Innovation, 2011, [Bill institutionalizing CSR](#)
- xi Manila Bulletin, 2019, [Corporate Social Responsibility bill gains in House](#)
- xii *ibid*
- xiii *ibid*
- xiv AVPN, 2019, [Philippines: Social Investment Landscape in Asia](#)
- xv KPMG, 2020, [India's CSR Reporting Survey 2019](#)
- xvi India Development Review, 2020, [What do Nonprofits Think of CSR?](#)
- xvii *ibid*
- xvii AVPN, 2019, [Philippines: Social Investment Landscape in Asia](#)
- ixx *ibid*
- xx [India Development Review](#), 2020
- xxi Jeri Eckhart-Queenan, Michael Etzel, Sridhar Prasad, 2016, [Pay-What-It-Takes Philanthropy](#), *SSIR*
- xxii AVPN, 2018, [The Continuum of Capital in Asia](#)
- xxiii Taz Hussein, Matt Plummer, and Bill Breen.,2018, [How Field Catalysts Galvanize Social Change](#), *SSIR*
- xxiv AVPN, 2019, [India: Social Investment Landscape in Asia](#)
- xxv Nidhi Sahní, Elena Matsui, & Laurent Hult, 2017, [When Building a Field Requires Building a New Organisation](#), *Stanford Social Innovation Review*
- xxvi Taz Hussein, Matt Plummer, and Bill Breen,2018, [How Field Catalysts Galvanize Social Change](#), *SSIR*
- xxvii *ibid*
- xxviii The James Irvine Foundation and The Bridgespan Group, 2009, [The Strong Field Framework](#)
- xxix Ying-na Wen and Chung-tai Cheng, 2012, [Resource Platform, Capacity Building and Social Networking: A Case Study of NPI Initiative](#), *China Journal of Social Work*, 5(2), 139-147
- xxx Jun Han, 2016, [The Emergence of Social Corporatism in China: Nonprofit Organisations, Private Foundations, and the State](#), *China Review*, 16(2), 27-53
- xxxi Jing Yijia and Gong Ting, 2012, [Managed Social Innovation: The Case of Government-Sponsored Venture Philanthropy in Shanghai](#), *Australian Journal of Public Administration*, 37(3), 191-202
- xxxii China Development Brief. 2019. [An Interview with Ding Li](#), *Nonprofit Incubator*
- xxxiii *ibid*
- xxxiv Interview with NPI, June 1, 2020
- xxxv Jing Yijia and Gong Ting, 2012, [Managed Social Innovation: The Case of Government-Sponsored Venture Philanthropy in Shanghai](#), *Australian Journal of Public Administration*, 37(3), 191-202
- xxxvi Interview with NPI, May 25, 2020
- xxxvii [NPI Foundation Report 2018](#)
- xxxviii [Shanda Philanthropy, 2019](#)
- xxxix [NPI Foundation Report 2018](#)
- xl Interview with NPI, May 18, 2020
- xli Interview with NPI, May 18, 2020
- xlíi HSBC China Corporate Sustainability Report 2018
- xlíii *ibid*
- xlíiv [HSBC Community Partnership Programme Website](#)
- xlív [China Development Brief](#), 2019, The Most Investment-Ready Social Enterprise Launch Event
- xlívi [Ford Motor Operation Better World Website](#)
- xlívií Interview with NPI, May 18, 2020
- xlíviíi [Ford Motor Operation Better World Website](#)
- xlíx NPI Interview, May 25, 2020
- l China Philanthropy Times, April 3, 2020
- lí [NPI Website, February 22, 2020](#)
- líí [NPI Community Against Covid-19 Newsletter](#), April 9, 2020
- lííí Interview with NPI, June 1, 2020
- lííiv Lendlease website
- lííiv [Lendlease's Ardor Garden Introduction](#)
- líívi Interview with Lendlease, July 2, 2020. Lendlease slide deck
- líívíí *ibid*
- líívííi [Lendlease Media Release, April 14, 2020](#)

lix *ibid.*

lx [NPI Post-Pandemic Community Rebuilding Plan](#), February 29, 2020

lxi [NPI website](#), April 28, 2020

lxii Interview with Lendlease, July 2, 2020

lxiii [NPI website](#), June 2, 2020

lxiv Interview with DBS (China), June 18, 2020

lxv NPI, 2020, [Finance+Nonprofit: Walking “Stronger Together”!](#)

lxvi AVPN, 2018, [The Continuum of Capital in Asia](#)

lxvii *ibid.*

lxviii V. Kasturi Rangan, Lisa Chase, and Sohel Karim, 2015, [The Truth about CSR](#)

lxix Jun Han, 2016, The Emergence of Social Corporatism in China: Nonprofit Organisations, Private Foundations, and the State, *China Review*.

lxx [Skoll Foundation](#)

lxxi China Development Brief. 2019. [An Interview with Ding Li, Nonprofit Incubator](#)



Como la única red integral de financiadores en Asia, AVPN es un constructor de ecosistemas líder para la inversión social con más de 600 miembros en todo el mundo. La misión de AVPN es catalizar el movimiento hacia una colaboración más estratégica y enfoque centrado en los resultados para la inversión social, asegurando que los recursos se utilicen de la manera más eficaz posible para abordar los desafíos sociales clave que enfrenta Asia hoy y en el futuro.

knowledge@avpn.asia

Union Building, 171 Tras Street,
#10-179, Singapore 079 025