



**Nonprofit
Enterprise and
Self-sustainability
Team (NESsT)**

**Serie de
Estudios de
Caso NESsT**

**Perú
Octubre
2007**

24

Español

Grupo GEA: Buscando un Equilibrio entre Misión y Éxito en el Mercado

Este estudio de caso fue preparado por NESsT con la asistencia de José Luis Rosales, bachiller en Ciencias Sociales con Mención en Sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, quien se desempeña como docente universitario e investigador.

Copyright 2007 © NESsT. Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser vendida o reproducida, de manera alguna, sin el consentimiento escrito de NESsT.

Este estudio fue elaborado con la colaboración de Grupo GEA.



www.grupogea.org.pe

La publicación de este estudio de caso fue posible gracias al apoyo de las siguientes fundaciones e instituciones:



**Banco Interamericano del Desarrollo
Fondo Multilateral de Inversiones**

Foundation Open Society Institute (Zug)



The Rohatyn Group

Tinker Foundation



- 1 NESST usa el término "actividades de autofinanciamiento" para referirse a estrategias de una organización de la sociedad civil para generar ingresos, entre las que se encuentran el cobro de tarifas por servicios, venta de productos, uso de activos tangibles e intangibles, cobro de cuotas a los miembros y obtención de dividendos de inversiones. NESST usa el término "actividad empresarial social" cuando se refiere a las diversas estrategias diseñadas por las OSC para incrementar la sustentabilidad financiera y fortalecer la misión institucional de la organización de manera significativa.
- 2 NESST usa el término "organización de la sociedad civil" (OSC) para referirse a cualquiera de la amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, no estatales y formalmente registradas, así como asociaciones de base comunitaria que se encuentran fuera del ámbito del sector público y el privado.

Resumen Ejecutivo

La Oficina de Asesoría y Consultoría Ambiental (OACA), hoy denominada Grupo de Emprendimientos Ambientales (GEA), se creó en 1992 como una organización sin fines de lucro dedicada a actividades relacionadas con el medio ambiente y la salud. Tres socios con experiencia laboral en organizaciones no gubernamentales (ONG) fundaron esta organización al identificar un "nicho" en los temas de saneamiento y protección medioambiental.

Desde su fundación, GEA se concentró en desarrollar actividades de autofinanciamiento¹. Estas son en la actualidad de dos tipos: 1) la prestación de servicios y consultorías relacionadas directamente con los temas de sus programas, y 2) la creación de una empresa jurídica, económica y administrativamente independiente de GEA denominada ECOLAB, que presta servicios de manejo medioambiental al sector privado. La empresa, cuyos socios fundadores son los mismos que los de GEA, transfiere recursos económicos y de conocimiento empresarial a GEA, la organización de la sociedad civil (OSC²). Asimismo, ECOLAB sirve como nexo entre GEA y el sistema financiero privado, por ejemplo para concursar en licitaciones públicas por fondos del Estado. Con base en la buena experiencia de ECOLAB, el GEA creó dos nuevas empresas: Zero Residuos y ViveValleVerde.

La OSC tiene tres retos importantes asociados a estas fuentes de autofinanciamiento. Con respecto a las consultorías y servicios, un reto importante es mejorar la capacidad institucional de gestionar y administrar esta actividad. Un segundo reto consiste en aumentar la cantidad y el porcentaje que dichas consultorías y servicios aportan al presupuesto general de la institución, que hoy alcanza un 34%. Con respecto a Zero Residuos y ViveValleVerde, sus retos son garantizar desde un punto de vista formal y aumentar el monto de recursos transferidos a la OSC.

Sección A: El Contexto

A inicios de la década de 1990, el gobierno del Perú descentralizó las empresas de agua potable y alcantarillado, cuya administración pasó a los gobiernos locales, que se hicieron cargo de aquéllas con serias dificultades. El déficit en la gestión de los servicios se evidenció entonces y con ello, la demanda de soluciones. Asimismo, en este periodo muchas empresas estatales del sector minero y energético fueron privatizadas ante la exigencia por parte del Estado de garantizar una gestión ambiental adecuada. Por último, en estos años se desató en el Perú la epidemia de cólera, enfermedad que se propagó con gran rapidez en áreas sometidas a un mal tratamiento de los servicios de agua y desagüe.

Es en este contexto que se funda OACA —posteriormente GEA— como persona jurídica independiente del Instituto de Desarrollo Medio Ambiental (IDMA, del cual hasta ese momento formaba parte. Esta organización trabajó en sus inicios en actividades relacionadas con los servicios de agua y saneamiento en



NESST
Octubre 2007

Grupo GEA
Buscando un Equilibrio entre Misión y
Éxito en el Mercado
Perú

comunidades y más adelante empezó a trabajar en temas de conservación, desarrollo y autogestión.

El periodo en el que se inicia GEA fue de particular importancia para las OSC³ en el Perú. Para Dammert (2006)⁴, la década de 1990 marca un hito en la historia de la sociedad civil en el país, ya que generó un cambio en la forma de financiar a las OSC y por ende en sus operaciones y programas. Aunque las OSC percibieron que las agencias de cooperación internacional se estaban retirando de Perú y de Latinoamérica, no hubo una reducción en los fondos destinados a Perú durante este periodo. Más bien, hubo un cambio en la relación entre las agencias de cooperación y las OSC en el sentido que las agencias dejaron de financiar el fortalecimiento institucional y los gastos operativos y le dieron mayor énfasis al financiamiento de proyectos concretos con resultados efectivos.

Debido a este contexto, los miembros de GEA se enfocaron desde un inicio en que la OSC fuese autosustentable, primero mediante la prestación de servicios y consultorías y luego a través de la creación de una empresa independiente.

Sección B: La Organización

B.1. Misión y programas

GEA es una organización privada sin fines de lucro, inscrita en 1992 en los Registros Públicos con el nombre de OACA. Su área principal de actividad es el medio ambiente y su misión se define en los siguientes términos: "Promover un Perú sustentable, desarrollando su capital económico, ambiental y social" (GEA 2007); mientras que su visión consiste en "Liderar proyectos integrales innovadores para crear relaciones justas entre la sociedad, la economía y el ambiente" (GEA 2007).

En un principio, OACA ejecutó actividades en el área de agua y saneamiento en atención a una gran demanda estructural del país, aunado a la explosión de la epidemia de cólera que se dio a inicios de la década de 1990.

Hacia 1995, la organización había acumulado ya experiencia. Asimismo, los fundadores identificaron una creciente demanda en el mercado por servicios en el campo ambiental. Una de las causas de este crecimiento fue el proceso de desarrollo del sector minero, pues las concesiones que el Estado otorgaba tenían como requisito estudios de impacto ambiental. Fue en este año que los socios fundadores decidieron crear ECOLAB, una empresa dedicada a brindar servicios de elaboración y evaluación de planes de manejo ambiental, para lo cual contaban con un pequeño laboratorio creado por OACA años atrás. Hoy en día, si bien los fundadores y miembros del directorio de GEA y ECOLAB son los mismos, estas organizaciones son personas jurídicas diferentes.

El año 1998 fue también importante para la organización: OACA se

- 3 En el Perú no existe información actualizada disponible sobre el número actual de OSC. Para Luis Castillo, abogado de la Asociación Nacional de Centros de Promoción Social y Desarrollo, hoy en día existen en el Perú cerca de 19.000 organizaciones sin fines de lucro inscritas en los Registros Públicos, de las cuales alrededor de 2.000 declaran recibir fondos de la cooperación, están registradas en APCI y, por lo tanto, son consideradas ONG (Dammert 2007).
- 4 Juan Luis Dammert es docente e investigador de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Presentó el documento titulado "Actividades empresariales de organizaciones civiles en el Perú. Balance Nacional" en el Simposio de las Actividades Empresariales Sociales en América Latina celebrado en junio del 2006 en Santiago de Chile.



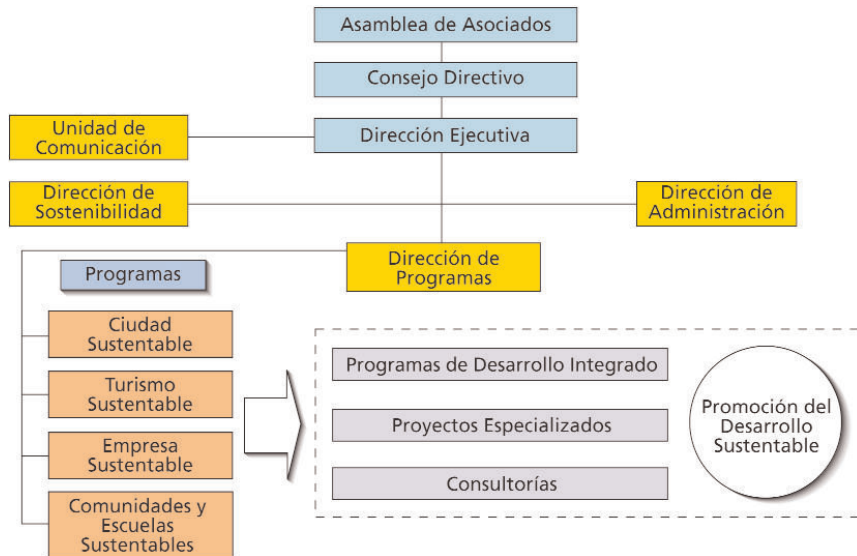
incorporó al Foro Latinoamericano de Ciencias Ambientales (FLACAM), a partir de lo cual diversificó sus labores. Así, comenzó a desarrollar tres áreas integrales de trabajo: (i) ingeniería y gestión ambiental, (ii) desarrollo económico y comunidades, (iii) educación, participación y cultura. En el 2004 los asociados decidieron cambiar el nombre de OACA por GEA para efectos de imagen, ya que este último reflejaba mejor sus actividades y simbolizaba mejor su misión.

GEA maneja hoy programas de desarrollo sustentable e integrado y busca revolucionar los esquemas convencionales del gobierno de intervención sectorial. La organización lleva a cabo programas en asociación o con el apoyo de otras OSC, entidades del gobierno, empresas privadas y la sociedad civil. Entre sus programas más importantes se encuentran los siguientes:

- Valle Verde (Lurin, Pachacámac, en Lima), cuyo objetivo es la conservación y desarrollo de la cuenca del río Lurín y la promoción de la autogestión por parte de la sociedad civil. Este programa se inició en 1998 y se mantiene hasta la fecha.
- Revivir el Rímac (cuenca alta del río Rimac, Lima), cuyo objetivo era el desarrollo de capacidades locales para la recuperación y conservación del río Rimac. Este programa se desarrolló entre los años 2000 y 2003.
- Pro – Chili (cuenca alta del río Chili, Arequipa), cuyo objetivo era la transferencia de capacidades a líderes y gobiernos locales para integrar el río Chili a la zona metropolitana de Arequipa. Este programa se desarrolló entre los años 2000 y 2003.
- Buena Voz (Lima Metropolitana): cuyo objetivo es la formación de líderes jóvenes para que se conviertan en ciudadanos proactivos, mediante el desarrollo de proyectos de transformación de sus comunidades y barrios. Este programa se inició en el año 2003 y se encuentra en expansión a escala nacional (Lima, Arequipa) y regional (Brasil).
- MUNDOLCA (Valle del Colca), cuyo objetivo es la diversificación de la economía local a través del turismo, mediante la generación de capacidades y el impulso a la generación de empleo entre los habitantes locales. Este programa se inició en el año 2007.
- Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social, CER: es un programa orientado a promover la competitividad de las empresas peruanas a través de la adopción de medidas de producción más limpia y de responsabilidad social. Se inició en el año 2007.



En el siguiente organigrama se muestra la estructura de GEA:



El Consejo Directivo se reúne tres veces al año. En esas reuniones, se discuten temas relacionados con la misión social y ECOLAB y su relación con GEA.

La Asamblea de Asociados está compuesta por siete asociados plenos y tres juveniles, mientras que el Consejo Directivo está conformado por el presidente y cuatro vocales, uno de los cuales es a su vez el director ejecutivo de la organización. En el equipo institucional participan 11 profesionales y el personal administrativo consta de seis personas, a quienes se suman un total de 24 colaboradores nacionales e internacionales.

B.2. Información financiera

Respecto a su situación financiera, la organización considera que tiene fondos suficientes para sustentar sus actividades principales, aunque el financiamiento para las actividades actuales y en perspectiva podría mejorarse. En el 2006, más del 50% del financiamiento de las actividades de la organización provino de la cooperación internacional, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Fuentes de ingresos GEA, 2006		
Fuente	Soles	% del total
Internacionales / extranjeras	427.353,00	52,08%
Públicas/gubernamentales (nivel local y nacional)	85.000,00	10,36%
Empresas nacionales	31.936,00	3,89%
Tarifas por servicios (a empresas y al gobierno)	276.252,00	33,67%
Total	820.541,00	100,00%



Estos ingresos se destinaron a tres grandes rubros: programas y actividades, gastos asociados a la recaudación de fondos, y gastos administrativos y de oficina. De todos ellos, los gastos administrativos y de oficina representaron casi el 8% del total.

Distribución del ingreso de GEA, 2006		
	Soles	% del total
Programas y actividades	744.441	89,87%
Gastos por recaudación de fondos	18.900	2,28%
Gastos administrativos y de oficina	65.000	7,85%
Total	828.341	100,00%

La falta de disponibilidad de dinero ha representado un problema importante para la organización, pues la banca privada peruana no otorga préstamos ni avales a las ONG, ya que éstas no cuentan con “credibilidad financiera”. Así, para obtener préstamos para GEA muchas veces los socios han dado en garantía bienes personales, lo que ha hecho aumentar las tasas de interés que la organización debe pagar.

Sección C: Las Actividades de Autofinanciamiento

C.1. Puesta en marcha y evolución del autofinanciamiento

La motivación principal para emprender actividades de autofinanciamiento fue el desarrollo de la misión institucional. GEA buscaba, por un lado, generar recursos frescos para financiar sus programas y sus costos operativos, y por el otro, llegar a nuevos clientes mediante los propios servicios relacionados con su misión.

El esquema de autofinanciamiento de GEA contempla dos actividades: 1) la prestación de servicios y consultorías y 2) el trabajo de ECOLAB, actividad empresarial fundada hace 12 años. Muy recientemente, gracias a la experiencia positiva que ha significado el trabajo con ECOLAB, GEA estableció dos nuevas empresas: Zero Residuos, vinculada a ECOLAB, presta servicios de gestión integral de residuos industriales; y ViveValleVerde, empresa de comercialización de productos y servicios del valle de Lurín, que a su vez tiene dos líneas de trabajo: Descubre Valle Verde, dedicada al turismo ecológico y cultural, y Consume Valle Verde, dedicada a la comercialización de productos agropecuarios y artesanías del valle según los principios del comercio justo.

GEA ha recurrido al autofinanciamiento desde su fundación. Los gastos más difíciles de cubrir son los administrativos y los gastos operativos básicos, además del pago de honorarios de abogados y otros profesionales, rubro que representa, en promedio, el 10% del presupuesto del total de gastos de la organización. Cubrir estos gastos fue y continúa siendo uno de los motivos del autofinanciamiento, ya que la cooperación internacional en términos generales no los financia.



NESST
Octubre 2007

Grupo GEA
Buscando un Equilibrio entre Misión y
Éxito en el Mercado
Perú

C.2. Consultorías

Desde sus inicios, GEA presta servicios de consultorías en proyectos de desarrollo sustentable y realiza investigaciones aplicadas. También brinda servicios en temas medioambientales y hoy se ubica entre las cinco empresas consultoras más importantes para el sector manufacturero peruano, de acuerdo a información proporcionada por la organización, que afirma haber elaborado el mayor número de estudios ambientales en ese sector. En particular, realiza actividades en las áreas de gestión y planificación ambiental, turismo cultural y vivencial, educación ambiental, ingeniería y saneamiento ambiental, participación social, responsabilidad social empresarial y comunicación ambiental.

El Grupo GEA ofrece sus servicios en diferentes regiones a escala nacional. Trabaja con organismos multilaterales cuando éstos requieren contratar expertos en los campos de experiencia de GEA. Asimismo, brinda consultorías al Estado en materia de estrategias para el manejo de relaciones comunitarias, al igual que a organismos internacionales y empresas privadas como por ejemplo Camisea (proyecto financiado por el BID para la explotación del gas natural) y Graña y Montero –la principal empresa peruana de construcción– en sus operaciones de explotación petrolera.

El porcentaje que las consultorias representan del total de ingresos de GEA ha aumentado en forma progresiva, hasta representar el 30% del total de ingresos en el año 2006. La organización ha ido acumulando experiencia en los servicios que presta y se encuentra muy bien posicionada en el mercado.

C.2. ECOLAB

ECOLAB se creó como empresa privada en 1995 con dos objetivos. El primer objetivo era la búsqueda de recursos económicos que propiciaran la sustentabilidad institucional de GEA y el segundo, el desarrollo técnico y científico de recursos humanos en el tema ambiental.

El propósito de la empresa es satisfacer las necesidades de clientes que requieran de estudios ambientales y análisis de impacto ambiental, sobre todo empresas dedicadas a la industria, extracción de petróleo, generación de electricidad y minería. Las áreas de servicio de la empresa siempre estuvieron claramente definidas, debido a que contaba con experiencia en temas de saneamiento y con un laboratorio apropiado.

La creación de una empresa independiente de la OSC representó para los fundadores el reto de profesionalizar los servicios que brindaban y comprender la lógica del sector privado. Asimismo, se consideró que el manejo de empresas era más eficiente y brindaba una mejor imagen frente a sus clientes potenciales: las empresas del sector privado que prefieren contratar a otras empresas en vez de a organizaciones de la sociedad civil.

Los socios no trabajaron con base en un plan de negocios en el sentido estricto



para ECOLAB, sino con estrategias ad hoc e intuición pura mediante ensayo y error. Tampoco contaban con experiencia previa en el desarrollo de actividades empresariales y en particular en temas administrativos y financieros. Para hacer frente a este inconveniente, en un inicio se contrató a un abogado y un contador como consultores, quienes luego de un tiempo entraron a formar parte del personal de planta de la organización.

Todos los actores relacionados apoyaron la creación de la empresa. Al inicio GEA apoyó a ECOLAB, por un lado transfiriéndole los equipos de laboratorio que una de sus fundadoras – a la vez socia de ECOLAB – reunió en Inglaterra y por otro, proporcionándole el espacio físico para funcionar, que era parte del inmueble ocupado por GEA.

Sección D: Gestión de Actividades de Autofinanciamiento

Consultorías

Debido a la naturaleza de las actividades que realiza GEA, la estructura de gestión es compartida, es decir, el equipo que se dedica a las consultorías es el mismo que se dedica a los otros programas, lo cual se debe en esencia a que se trata de las mismas áreas de trabajo.

Las consultorías se gestionan y evalúan desde la Unidad de Sustentabilidad, cuyo director coordina con los directores de programas y define qué consultorías son interesantes tanto para el desarrollo profesional del equipo como desde el punto de vista financiero. Los directores realizan la mayor parte de las consultorías, al ser quienes tienen mayor experiencia en sus temas de especialización técnica.

El hecho de tratarse de una organización pionera en materia medioambiental y sanitaria ha ayudado a esta OSC a posicionarse en el mercado. La experiencia anterior de los fundadores les proporcionó los contactos con las entidades cooperantes que contratan las consultorías, al igual que el Estado. Ellos consideran que se han ganado un prestigio con sus clientes, que a su vez los recomiendan a terceros.

Algunas de las consultorías y servicios que se solicitan a GEA se utilizan como incentivo económico para sus trabajadores. Así, los estudios pequeños se le encomiendan al personal, de forma que les signifiquen un ingreso adicional a sus honorarios regulares.

ECOLAB

ECOLAB cuenta con áreas propias de finanzas, contabilidad y administración, y su personal trabaja en forma totalmente independiente de GEA. Esto no obstante que sus tres socios fundadores son los mismos que fundaron GEA, por lo que mantienen en ambas la atención en proyectos orientados hacia el bienestar social y medioambiental y, en el caso de ECOLAB, de forma “más empresarial, pero sin un enfoque mercantil puro”.⁵

5 Zucchetti, Anna. Actual directora ejecutiva de GEA. Entrevistada el 14 de marzo de 2007.

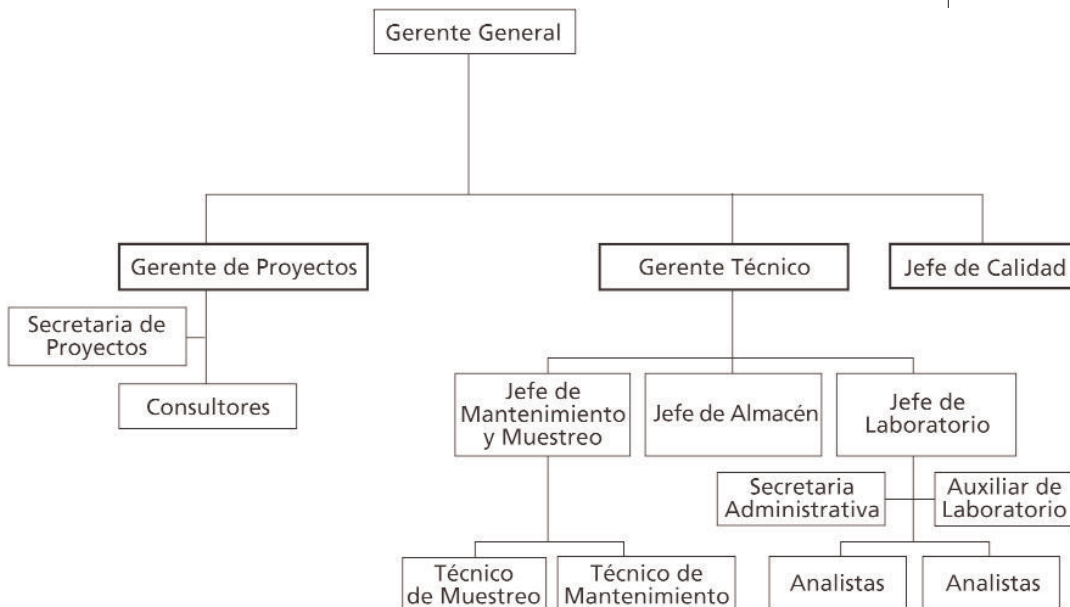


NESST
Octubre 2007

Grupo GEA
Buscando un Equilibrio entre Misión y
Éxito en el Mercado
Perú

Dos de los miembros comunes de los directorios de GEA y ECOLAB trabajan tiempo completo para GEA y dedican cerca del 5% de su tiempo a ECOLAB, pero sólo como miembros del Directorio. Desde la fundación del laboratorio en 1995, uno de los tres socios trabaja en la empresa a tiempo completo y se mantiene a la vez como miembro del Directorio de GEA.

ECOLAB cuenta hoy con 35 funcionarios a tiempo completo. Desde su creación ha desarrollado 300 programas de monitoreo ambiental, 500 inspecciones técnicas y 140.000 análisis de muestras ambientales. En el siguiente organigrama se muestra su estructura actual:



Los servicios que prestan GEA y ECOLAB son distintos, como lo son sus clientes y mercado objetivo, por lo que no compiten entre sí. Mientras GEA desarrolla principalmente proyectos orientados hacia la promoción del desarrollo sustentable, ECOLAB desarrolla más bien servicios especializados de monitoreo y análisis ambiental. Por otro lado, el principal mercado de GEA son las agencias de cooperación internacional, ministerios, gobiernos locales y fundaciones empresariales; mientras que los clientes más importantes de ECOLAB se encuentran en el sector manufacturero, de hidrocarburos, minero y energético. No obstante, los servicios de la organización y la empresa son complementarios.

ECOLAB no utiliza su vínculo con la misión institucional de Grupo GEA ni como herramienta de mercadeo, ni con el objeto de lograr algún tipo de beneficio o ventaja. Más bien, esta relación es desconocida por la mayoría de beneficiarios, clientes y usuarios de los servicios de ambas instituciones. La razón es que, según Anna Zucchetti, la actual directora ejecutiva de GEA, el sentido común vincula a



las OSC con la labor de incidencia política, lo cual dificulta que las contraten cuando compiten por ofrecer un servicio que también ofrece el sector privado. Sin embargo, también afirma, a partir de su experiencia, considera posible que cuando se comprueba que una OSC brinda un servicio de calidad, se prefiera su trabajo respecto de las empresas debido a que lo consideran más serio por no estar orientado únicamente a la obtención de ingresos. Las agencias de cooperación, en cambio, sí reconocen este vínculo y están totalmente de acuerdo con la diversificación de fuentes de financiamiento de GEA y la creación de ECOLAB.

Los socios evalúan la experiencia de ECOLAB como exitosa. Con esta experiencia como punto de partida GEA lanzó al mercado la empresa Zero Residuos, que se dedica al manejo de residuos industriales. Esta situación ha planteado al grupo una interrogante en cuanto a la relación entre la nueva empresa y la OSC. Hasta el momento se tiene pensado en que la empresa sea 100% independiente de GEA y que aporte un porcentaje de sus utilidades a la OSC, como política de responsabilidad social.

Sección E: Aspectos Legales del Autofinanciamiento

Desde el punto de vista legal, GEA se constituyó e inscribió en los Registros Públicos de Lima en 1992 como asociación sin fines de lucro. Como tal, ante la administración tributaria se encuentra exenta del pago del Impuesto a la Renta por las utilidades que genere producto de las consultorías, siempre que las utilice o reinvierta en la propia organización, en aquellos aspectos exclusivamente vinculados al cumplimiento de su misión social.



La creación de ECOLAB representó el reto de profesionalizar los servicios que brindaban y comprender la lógica del sector privado.

La ley permite a las organizaciones sin fines de lucro llevar a cabo actividades de autofinanciamiento, siempre que estén ligadas al cumplimiento de su misión social y que las utilidades percibidas no se distribuyan entre los asociados o miembros fundadores. Asimismo, la ley permite a los socios o fundadores de una organización sin fines de lucro crear empresas; dicha organización puede participar como socia de la empresa, siempre que las utilidades que ésta le transfiera se reinviertan en la propia

OSC. En el caso que presentamos, GEA y sus socios fundadores no optaron por esta posibilidad, de forma que la OSC no tiene vínculo legal ni formal alguno con la empresa y únicamente comparte ciertos accionistas y directores.

En el Perú todavía no existe regulación específica que norme el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro, y por ende no existen parámetros ni son



NESST
Octubre 2007

Grupo GEA
Buscando un Equilibrio entre Misión y
Éxito en el Mercado
Perú

frecuentes las inspecciones por parte de Superintendencia Nacional de Administración tributaria (SUNAT) –o alguna otra entidad pública– respecto de las actividades de autofinanciamiento y el uso de recursos por parte de las OSC. Sin embargo, la distribución indirecta de utilidades, ya sea a través de compra de bienes para el uso personal o el pago de honorarios o remuneraciones por servicios no prestados, no está permitida. Así, cualquier distribución de utilidades por parte de los fundadores está prohibida por la ley, que tampoco contempla el pago de sueldos a los asociados que ocupen cargos dentro de la organización. Debido a que en el caso de GEA no existe un lazo formal entre la OSC y la empresa, las utilidades de ECOLAB no necesariamente tienen que destinarse a la organización. Hasta ahora, esto se ha hecho por política de los directores.

Sección F: Desafíos del Autofinanciamiento

Desde su creación, GEA ha enfrentado varios desafíos en distintos niveles relacionados con sus actividades de autofinanciamiento. En el caso de las consultorías y servicios, cabe mencionar su limitada experiencia y capacidad en materia de administración y finanzas, en especial durante los inicios de la actividad de autofinanciamiento. Las limitaciones financieras de ese momento, basadas en una limitada capacidad institucional para generar los ingresos que le permitieran cubrir sus costos fijos, derivó en la decisión de reducir el equipo administrativo a sólo dos personas y a no contratar durante ese año a una contadora, lo cual debilitó de manera importante las tareas de control y seguimiento en cuanto a las responsabilidades administrativas. Aunque hoy en día el equipo administrativo es más numeroso, la directora ejecutiva, Anna Zucchetti, ha hecho hincapié en la importancia de construir procedimientos para la gestión administrativa y financiera.

Por otro lado, si bien es cierto que las consultorías y servicios que ofrece GEA representan un porcentaje considerable de su presupuesto (33%), tal porcentaje es aún bajo con relación al proveniente de la cooperación internacional (52%). En este sentido, las consultorías y servicios que ofrece no logran cubrir la mayor parte del presupuesto de la OSC, que uno de los horizontes y por lo tanto un reto. Frente a esto, la organización se mantiene en la búsqueda de nuevas y diferentes formas de autofinanciamiento, tales como el relanzamiento y reestructuración de las actividades económicas del proyecto Vive Valle Verde .

Otro desafío que enfrenta la ONG es la dificultad de mantener a un buen equipo de profesionales trabajando para el sector sin fines de lucro, sector en el que se pagan sueldos inferiores a los del mercado privado con fines de lucro. La idea es construir un equipo estable y de calidad, que no se vea atraído por sueldos mayores. En este momento las ofertas de trabajo para estos profesionales son muchas, por lo que la organización ha considerado adoptar un sistema para estimular a sus integrantes mediante el pago de ciertas consultorías que llegan por medio de GEA, además de aquellas para las que son directamente contratados.



En cuanto a la creación de ECOLAB, se identifican por lo menos dos desafíos importantes. En primer lugar, aunque esta empresa ha beneficiado a GEA transfiriéndole fondos y sus conocimientos y experiencia en el campo empresarial (actualmente ECOLAB asesora a GEA en la elaboración de su plan de control de recursos), y sirviendo de nexo entre ésta y el sistema financiero privado, esto se ha dado de manera informal, gracias a que los socios de ambas organizaciones son los mismos. Así, aunque esas transferencias de dinero de ECOLAB a GEA han sido registradas como tales por la empresa y la organización, ni una ni la otra cuentan con mecanismos formales que garanticen que esta situación se mantendrá o que dichos transferencias o aportes económicos aumentarán en la medida en que los ingresos del laboratorio se incrementen. Por ahora, los directorios han decidido orientar el apoyo de ECOLAB poniendo menos énfasis en lo económico y más en la transferencia de conocimientos expertos.

Para la actual directora de GEA, la creación de ECOLAB ha planteado como segundo desafío la diferencia en cuanto a las lógicas de acción de cada entidad. En su opinión, GEA se orienta por una lógica fundamentada en valores, mientras que ECOLAB funciona de acuerdo a la lógica del mercado. En este contexto, si bien se considera que no se ha perdido la orientación social por la que se creó la ONG, es difícil mantenerla tan vigente cuando se desarrollan actividades empresariales independientes. Así, los fundadores que iniciaron las actividades a través de GEA con una perspectiva absolutamente social, ahora dedican parte de su tiempo al desarrollo de actividades empresariales, alejándose de aquéllas meramente sociales y de autofinanciamiento de GEA. Para los socios fundadores, esto supone la difícil tarea de decidir si se mantienen, y en qué grado, las actividades sociales y se promueven más actividades de autofinanciamiento por parte de GEA, o si deben concentrarse exclusivamente en ECOLAB y la recién fundada empresa Zero Residuos. Debido a ello los fundadores de GEA se reúnen en forma periódica para reevaluar el trabajo que vienen haciendo y reafirmar los principios y valores por los que se crearon la organización y la empresa, con la finalidad de no perder de vista la misión social que motivó su creación, de forma que se trata de un tema sujeto a evaluación permanente.

Sección G: Efectos de las Actividades de Autofinanciamiento

G.1. Consultorías

Para el año 2005 GEA había ejecutado 42 consultorías. En el 2006, las tarifas cobradas por servicios tanto al Estado como a instituciones privadas significaron el 34% de los ingresos de la OSC. Ese año representó un salto cuantitativo considerable respecto a los años anteriores, en los que este rubro significó entre el 5% y el 20% de los ingresos.

Los servicios y consultorías prestados por la OSC han aumentado en forma significativa en los últimos años, al pasar de un monto bruto de 26.841 soles en el 2003 a 276.272 soles en el 2006. Este aumento se explica en parte por el cúmulo de experiencia y contactos GEA durante este periodo, aunado a un aumento de la demanda por servicios relacionados con la conservación del medio ambiente.



NESST
Octubre 2007

Grupo GEA
Buscando un Equilibrio entre Misión y
Éxito en el Mercado
Perú

Según la actual directora de GEA, la cartera de clientes de la organización se ha expandido hacia el sector privado, lo que ha fortalecido la imagen corporativa de la OSC a partir de la prestación de servicios y consultorías a ese sector. Si bien es cierto la organización está interesada en ampliar su cartera, el requisito exigido en todos los casos para el desarrollo de cualquier programa o servicio es que el mismo procure la conservación y protección del medio ambiente.

Aunque la organización considera que su situación financiera mejora año con año aún no alcanza una estabilidad, ya que aún no logra generar recursos de libre disposición para cubrir todos sus costos administrativos, y más del 50% de sus ingresos provienen todavía de la cooperación internacional. Los desafíos de la organización abarcan incluso el flujo de caja, ya que las donaciones y los pagos de las consultorías se atrasan. Por esta razón, GEA evalúa la posibilidad de abrir unidades de negocio dentro de la propia organización que le permitan tener acceso a crédito y manejar sus actividades empresariales de forma más eficiente.

G.2. ECOLAB

ECOLAB llegó a su punto de equilibrio a los cinco o seis años de su fundación. Hasta el 2006 todos los ingresos, salvo el monto que entregaba a GEA, se reinvertieron en la propia empresa. En el año 2007 se repartieron utilidades entre los socios por primera vez.

Entre los clientes de ECOLAB destacan los sectores industrial manufacturero, minero, y de hidrocarburos y energía. Entre sus clientes principales destacan empresas como Pérez Companc (hoy Petrobrás), Graña y Montero, Energy Aguaytia, Maple, Ptrotech y Petrolera Monterrico en el sector petrolero; y el Grupo Gloria, Farminindustria, Ambev, Backus y Johnston, Mepsa, Panasonic y Ajinomoto entre las empresas del sector manufacturero. La cartera actual de clientes de ECOLAB ronda las cien empresas, a las que periódicamente presta servicios de consultoría y análisis de laboratorio. El crecimiento de ECOLAB ha sido progresivo.

ECOLAB destina cada año cerca de 63.000 soles (US\$ 20.000) de sus utilidades a GEA. Esto aporta flexibilidad en el gasto del presupuesto, y el monto se utiliza básicamente para cubrir parte de los costos que no financia la cooperación. Asimismo, una parte de las utilidades se emplea en el pago de dietas a los directivos de GEA. Desde su fundación, ECOLAB ha transferido a GEA 535.500 soles (US\$170.000) los que representan el 34% de sus ganancias totales. Sin embargo, dentro del presupuesto anual de GEA (una cifra cercana a los US\$600.000), el monto aportado por ECOLAB no es significativo por lo que los directores están considerando la posibilidad de que la contribución de ECOLAB a GEA no sea más financiera. En este momento se evalúa la posibilidad de comprar un inmueble donde GEA pueda desarrollar sus actividades y así evitar el pago de un alquiler, así como el establecimiento de un fondo de incubación de nuevos proyectos sociales.

La posibilidad de generar sinergias en sus proyectos constituye un efecto positivo de que las dos organizaciones brinden servicios complementarios, lo cual permite



6 Es importante señalar aquí que otra organización de este grupo de estudios de caso, la Asociación de Servicios Educativos Rurales (SER), identificó este mismo problema.

además que en muchos casos los recursos movilizados por los socios fundadores benefician a ambas organizaciones.

ECOLAB ha servido también como nexo entre GEA y el sistema financiero privado, otorgándole las cartas fianzas para que pueda concursar por fondos públicos (licitaciones del Estado), así como préstamos de “emergencia”. Esto porque, como ya se señaló, las ONG en el Perú no son sujeto de crédito dentro del sistema financiero privado.⁶ Por último, ECOLAB transmite a GEA, tanto de manera informal como mediante su participación en la empresa Vive Valle Verde (aún en proceso de reestructuración), sus conocimientos y experiencia en materia de gestión, desde una perspectiva empresarial.

Por último, ECOLAB ha considerado otras opciones como invertir en la bolsa, capitalizar utilidades y crear un fondo de fideicomiso de libre disposición a favor de GEA, de forma que esta pueda disponer de un monto para gastos operativos, entre otros, y así eliminar trámites burocráticos.

G.3. Efectos sobre la misión

Los socios fundadores consideran que ECOLAB contribuye con el desarrollo de la misión social de GEA, ya que desde allí se desarrollan y brindan servicios que la organización no abarca y así se llega a otro público consumidor. Así, a través de ECOLAB se amplió la cartera de clientes en este sector, al incorporarse a compañías mineras y fábricas.

Hasta ahora, los objetivos por los que se creó GEA siguen siendo la motivación principal de trabajo de los fundadores. Sin embargo, la creación de la nueva empresa Zero Residuos en el 2007 abre nuevamente la polémica por el porcentaje de tiempo y energía destinados a esa actividad empresarial y al trabajo en la organización sin fines de lucro. Así, los directores del Grupo GEA han estado evaluando si la nueva empresa debe mantener alguna relación con la asociación sin fines de lucro o ser 100% independiente de ella. De momento se inclinan más hacia la segunda opción, pues uno de los socios de zero Residuos no proviene de GEA y no está identificado con su misión social.

En este mismo sentido, algunos miembros están invirtiendo en ECOLAB tiempo y energía que antes invertían en GEA. Se ha producido una división de funciones: dos de los socios iniciales trabajan en GEA, el otro trabaja en ECOLAB, lo cual podría considerarse como un impacto negativo. Por esta razón, hoy en día no resulta fácil mantener la visión enfocada estrictamente en la misión social o en las actividades de autofinanciamiento de GEA. El tiempo dedicado al desarrollo de las actividades de ECOLAB y la nueva empresa Zero Residuos se toma del tiempo que antes se destinaba a GEA.

Actualmente se evalúa la incorporación de nuevos socios que puedan aportar una visión y conocimientos en el ámbito empresarial, tanto a GEA como a las empresas relacionadas.



NESST
Octubre 2007

Grupo GEA
Buscando un Equilibrio entre Misión y
Éxito en el Mercado
Perú

Entre los miembros del directorio se ha dado una discusión sobre el uso del vínculo entre GEA y ECOLAB. Algunos lo consideran una buena herramienta de mercadeo que puede atraer a nuevos clientes; otros, sin embargo, consideran que existe un mercado amplio de clientes que prefiere trabajar con una empresa privada que con organizaciones de fines de lucro. Tal es el caso de las empresas dedicadas a la industria, energía y minería, que contratan a ECOLAB para que realice estudios ambientales.

G.4. Efectos sobre la sustentabilidad de la organización

Respecto del impacto en la sustentabilidad de la organización, el enfocarse en el desarrollo de actividades de autofinanciamiento le ha permitido diversificar sus recursos y evitar depender en forma exclusiva de la cooperación internacional, lo que sus directivos consideran una fortaleza.

GEA trabaja desde hace algún tiempo en el desarrollo de sistemas de medición de impacto, pues la cooperación internacional es cada vez más exigente en cuanto a los resultados obtenidos por las organizaciones receptoras de sus fondos. Por esta razón, GEA trabaja hoy con planes operativos anuales que incluyen tales sistemas de medición y suponen la contratación de auditorías tributarias y contables independientes todos los años, entre otras prácticas. Como ya se señaló, ECOLAB ha transmitido también a GEA un *know-how* empresarial que aporta a la capacidad de la OSC ser sustentable a largo plazo.



ECOLAB provee servicios medioambientales al sector privado y transfiere fondos, conocimientos y experiencia a GEA.

Sección H: Conclusiones y Aprendizajes

La creación de una empresa dedicada a la venta de servicios para clientes nuevos y el que ésta alcanzara el punto de equilibrio después de cinco o seis años de trabajo se considera una experiencia exitosa para GEA.

Luego de 15 años de operaciones, en los que GEA ha acumulado una amplia cartera de clientes de sus servicios y consultorías y ha creado una empresa independiente con el objetivo de financiar a la OSC, conviene reevaluar la estructura institucional para maximizar el aporte de estas dos actividades de autofinanciamiento. Por un lado, cabría la posibilidad de formalizar la relación entre GEA y ECOLAB con el objetivo de asegurar un nivel mínimo de aportes de la empresa a la OSC. Por otro lado, se recomienda la creación de una estructura financiera dentro de GEA que permita diferenciar entre los programas y las consultorías. De igual forma, se considera necesario



evaluar si las consultorías tienen potencial de crecimiento y el volumen de recursos propios necesarios para desarrollar una estrategia de sustentabilidad desde y en beneficio de GEA.

En cuanto a la relación GEA – ECOLAB, el impacto que ha tenido la empresa en la sustentabilidad de la organización no está claro, ya que no se establecieron metas específicas, -ni financieras ni de misión- desde del comienzo, y no se estructuró una relación formal entre ambas organizaciones (por ejemplo, que la OSC fuera socia de la empresa).

Una relación formal y más cercana no habría implicado necesariamente un mayor traslado de recursos para GEA, aunque sí habría permitido el desarrollo de un sistema de gestión mejor planificado, basado en estrategias y metas comunes y en el que se compartieran recursos, inversiones y personal. Así, se habría logrado una toma de decisiones más estratégica y transparente en torno a la gestión de los aspectos financieros. Este aprendizaje tiene implicancias directas en cuanto a la forma en que los socios decidan estructurar la relación con Zero Residuos y ViveValleVerde.

La transferencia de conocimientos expertos desde ECOLAB para la realización de consultorías ha sido muy positiva, al igual que el apoyo financiero. Una mejor planificación le permitiría a GEA administrar mejor sus consultorías y aumentar las probabilidades de generar recursos disponibles para financiar sus costos administrativos sin perjudicar necesariamente su misión. Una OSC cuyas actividades de autofinanciamiento se encuentran debidamente planificadas y que identifica bien los posibles riesgos de estas actividades estará en mejor posibilidad de mitigar los riesgos asociados a su misión de forma que en la mayoría de los casos, sus actividades de autofinanciamiento potencien su misión.

El riesgo principal que supone la creación de empresas independientes que no estén relacionadas con GEA es que se ignoren u omitan áreas sociales y medioambientales importantes. Sin embargo, al igual que en el caso de la OSC, si los fundadores y su equipo trabajan de antemano en una buena planificación, identificando las metas y los posibles riesgos, es más probable que se incorpore esta visión social al trabajo de las empresas y que se logre generar el impacto deseado.