

Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Nº 2
Noviembre de 2008

ALIANZAS ENTRE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Alice Ishikawa Lariú

Ricardo Morel Berendson

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Cuaderno nº 2 - Noviembre de 2008

ALIANZAS ENTRE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Alice Ishikawa Lariú

Ricardo Morel Berendson

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad
Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Agradecimiento

Los autores desean expresar su agradecimiento al Profesor Antonio Argandoña sin cuya contribución este cuaderno no hubiera sido posible.

ÍNDICE

Introducción	7
Los fundamentos de las alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil	9
Tipos de alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil	11
Beneficios de las alianzas	15
Los riesgos de las alianzas	17
Asegurando el éxito de las alianzas	21
¿Cómo elegir su mejor aliado?	23
Conclusiones	25
Bibliografía	27

INTRODUCCIÓN

Formalmente establecida en 1991, la cooperación entre CARE –una organización de la sociedad civil que lucha contra la pobreza– y Starbucks –reconocida cadena internacional de café– va más allá de la filantropía tradicional. Inicialmente, la principal actividad de la alianza consistía en hacer una selección de los tipos de café producidos en áreas donde trabajaba CARE, para luego venderlos en las tiendas de Starbucks; de esta forma la empresa vendería productos más justos y socialmente responsables, mientras la organización de la sociedad civil percibiría un porcentaje de las ventas de estos productos.

Con el paso de los años la alianza fue consolidándose. En respuesta a las donaciones y al compromiso de Starbucks, CARE galardonó con premios especiales la labor de la empresa. Además, Starbucks empezó a presentar su alianza con CARE en los programas de orientación de nuevos empleados, transmitiendo su compromiso con los valores sociales.

Desde entonces, la colaboración entre ambos ha crecido. Starbucks se convirtió en el mayor donante corporativo de CARE, además de promocionar su nombre en sus tiendas y productos. De forma complementaria, CARE proporciona a Starbucks asesoramiento y conocimiento respecto a relaciones comunitarias y planificación de proyectos en comunidades cafeteras donde la empresa trabaja.

A través de los años, ambas instituciones han trabajado juntas en nueve países desarrollando diversos proyectos, no sólo aliviando los síntomas de la pobreza, sino buscando crear soluciones sostenibles en comunidades productoras de café.

Ejemplos como este suceden cada vez más frecuentemente en el mundo de los negocios. En las últimas décadas, las alianzas intersectoriales se han convertido en un mecanismo ampliamente adoptado por empresas y organizaciones de la sociedad civil para trabajar juntos con el fin de abordar cuestiones sociales, conjugando enfoques distintos pero generando beneficios mutuos. Estas alianzas son una respuesta a los complejos problemas y desafíos sistémicos que van más allá de la capacidad y de los recursos de cualquier sector. Al compartir los conocimientos, recursos y experiencia de cada sector, estas alianzas tienen el potencial de crear soluciones innovadoras para el desarrollo bajo un planteamiento más integrado y sostenible, de forma que generan oportunidades económicas, atacan las necesidades sociales y medioambientales insatisfechas, y mejoran las estructuras de gobierno.

A pesar del entusiasmo a nivel internacional respecto a la creación de alianzas intersectoriales, existe el riesgo de no considerar con suficiente importancia y precaución los obstáculos, desafíos y riesgos que pueden enfrentar las alianzas antes, durante y después de su "ciclo de vida". En muchas ocasiones, los sectores inician una alianza con cierto desconocimiento y sin una conciencia suficientemente clara de los desafíos y riesgos involucrados en el proceso de construcción. Las alianzas no son fáciles; por lo general resultan difíciles de establecer y mantener. Sin embargo, ofrecen un enfoque capaz de impulsar la innovación, elevar los niveles de vida y brindar oportunidades de desarrollo a millones de personas. De esta forma merecen el apoyo continuo de los líderes empresariales y de las organizaciones de la sociedad civil.

Las alianzas intersectoriales se han convertido en un mecanismo ampliamente adoptado por empresas y organizaciones de la sociedad civil para trabajar juntos con el fin de abordar cuestiones sociales, conjugando enfoques distintos pero generando beneficios mutuos.

Aliarse con organizaciones de la sociedad civil puede ser una parte importante de la actividad empresarial y un elemento clave para la gestión de riesgos y oportunidades.

Es por este motivo que este *Cuaderno de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo* tiene como foco esta relación entre la empresa y organizaciones de la sociedad civil. Su objetivo es muy práctico: mostrar que aliarse con organizaciones de la sociedad civil puede ser una parte importante de la actividad empresarial y un elemento clave para la gestión de riesgos y oportunidades, especialmente en los países en desarrollo, pero teniendo en cuenta que el proceso de creación de una alianza intersectorial es complejo. Por ello, ofreceremos algunas recomendaciones y sugerencias que pueden ayudar a involucrarse en una alianza con éxito.

LOS FUNDAMENTOS DE LAS ALIANZAS ENTRE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Vivimos en una era de enorme creación de riqueza e innovación tecnológica y, sin embargo, casi dos tercios de la población mundial todavía carecen de acceso a oportunidades y servicios básicos, condenando a millones de personas a la pobreza. Este hecho desafía el crecimiento económico y la sostenibilidad del medio ambiente, a la vez que fortalece los conflictos, la inestabilidad y la oposición al sistema de economía de mercado. Las empresas multinacionales encuentran dificultades para expandirse y muchas buscan evitar el riesgo de invertir, retirándose de algunos mercados por su inestabilidad.

Sin embargo, existe a nivel mundial una conciencia creciente de que las cuestiones de interés social no deben seguir bajo el exclusivo amparo de los gobiernos y de la sociedad civil, sino que también deben convertirse en una responsabilidad para la comunidad empresarial. Además, cabe resaltar que la forma como operan las empresas afecta de diversas maneras la vida de las poblaciones menos favorecidas, tanto a nivel local y nacional como global.

En las últimas décadas, las alianzas intersectoriales se han convertido en un mecanismo ampliamente adoptado por empresas y organizaciones de la sociedad civil para trabajar juntos con el fin de abordar cuestiones sociales, conjugando enfoques distintos pero generando beneficios mutuos. Estas alianzas pueden lograr una capacidad superior para comprender problemas, encontrar soluciones y proporcionar resultados respecto a la que un sector sería capaz de alcanzar de forma aislada.

Podemos decir que las alianzas entre las empresas y organizaciones de la sociedad civil combinan competencias, infraestructuras, conocimientos y esferas de influencia de sus respectivos sectores, además de contribuir a la generación de innovación social de una manera más eficaz que si cualquiera de las partes actuara por cuenta propia. El sector privado, por lo general, aporta recursos financieros, conocimientos de gestión, tecnología y capacidad logística, mientras que las organizaciones de la sociedad civil proveen redes sociales y conocimientos sobre las necesidades y la dinámica de las comunidades a las que representan, además de garantizar seguridad y licencia social para que la empresa pueda operar. Cada sector tiene diferentes competencias, aspiraciones y estilos, pero es posible juntarlos para lograr una visión común.

Existe a nivel mundial una conciencia creciente de que las cuestiones de interés social no deben seguir bajo el exclusivo amparo de los gobiernos y de la sociedad civil, sino que también deben convertirse en una responsabilidad para la comunidad empresarial.

Las alianzas entre las empresas y organizaciones de la sociedad civil combinan competencias, infraestructuras, conocimientos y esferas de influencia de sus respectivos sectores.

Cada sector tiene diferentes competencias, aspiraciones y estilos, pero es posible juntarlos para lograr una visión común.

TIPOS DE ALIANZAS ENTRE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Una alianza entre una empresa y una organización de la sociedad civil debe ser entendida por las empresas como algo mucho más que un programa de filantropía corporativa o un evento social con fines promocionales. Cuando hablamos de alianzas nos referimos a que ambas partes contribuyen con conocimientos, experiencia y recursos, y comparten al mismo tiempo los beneficios y riesgos. Podríamos decir que una alianza es una relación entre dos o más actores que se encuentra en la fase que Austin llama "etapa integrativa", donde la misión, las personas y las actividades de los socios comienzan a fusionarse en una mayor acción colectiva e integración organizacional.

Las empresas y organizaciones de la sociedad civil pueden participar en tres tipos de alianzas, las cuales difieren según sus objetivos finales:

- **Promoción de una causa (*advocacy*) y campañas de sensibilización:** el sector privado asume un rol de liderazgo en el apoyo, defensa y contribución para resolver diferentes asuntos; por ejemplo, en cuestiones relacionadas con la salud, la pobreza o el medio ambiente.

La alianza entre WWF (World Wide Fund for Nature), la mayor organización conservacionista independiente, y Unilever, una de las procesadoras de pescados y mariscos más grandes del mundo, es un ejemplo de este tipo de alianza. Esas dos organizaciones se unieron para desarrollar una certificación pesquera que proteja y regule la gestión de los recursos marinos, el Marine Stewardship Council – MSC (Consejo de Administración Marina).

MSC es un organismo de certificación que desarrolla estándares globales para evaluar el manejo de pesquerías responsables. Existe el compromiso por parte de Unilever que todos sus suministradores estén certificados por MSC, iniciativa que espera copien otras empresas.

Tras esta iniciativa, Unilever ha sido aplaudida por su protagonismo en la búsqueda de la sostenibilidad dentro de su área de actividad, al tiempo que redujo las críticas que recibía de organismos ambientalistas o ecologistas. La marca y posicionamiento de Unilever en el mercado sirvió para un buen fin: a las pocas semanas de anunciar su alianza con WWF y la creación del MSC, la mayoría de competidores y minoristas se comprometieron a que la única fuente de sus productos marinos fuesen certificados por el MSC.

Se espera que con el tiempo la certificación de MSC se convierta en un requisito de comercialización; mientras tanto, la etiqueta MSC es vista como parte de una marca "premium". Otra ventaja de esta alianza, quizá más fundamental porque involucra el futuro de la compañía, es que Unilever busca asegurar la existencia de un suministro sostenible de pescado. Por parte de WWF, la organización está liderando una iniciativa de conservación que puede alcanzar una magnitud mayor que si trabajara sola.

En las alianzas, tanto las empresas como las organizaciones de la sociedad civil contribuyen con conocimientos, experiencia y recursos, y comparten al mismo tiempo los beneficios y riesgos.

El sector privado puede asumir un rol de liderazgo en el apoyo, defensa y contribución para resolver diferentes asuntos en colaboración con organizaciones de la sociedad civil; por ejemplo en cuestiones relacionadas con la salud, la pobreza o el medio ambiente.

- **Filantropía estratégica e inversión social:** el sector privado presta apoyo financiero, contribuye con su experiencia o con voluntarios, o realiza contribuciones benéficas de forma planeada, monitoreada y sistemática.

Un ejemplo de este tipo de alianza es la relación entre CARE, organización que lucha por las principales causas de la pobreza a nivel mundial, y Motorola, líder mundial en tecnologías de la comunicación. Esas dos organizaciones formaron una alianza con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas en países en vías de desarrollo. En este marco, Motorola provee de sistemas de radiocomunicación y los instala junto con CARE en zonas remotas y aisladas de la República Democrática del Congo, Bangladesh y Perú, donde por determinados motivos no existe una buena red de comunicación establecida.

Los casos de estos tres países son diferentes. En Bangladesh, las inundaciones dejan aisladas a las comunidades más pobres y alejadas de los centros urbanos, y sus mensajes de socorro –que van de boca en boca– muchas veces no llegan a tiempo. Con la instalación de estas tecnologías, el equipo de CARE y las comunidades afectadas podrán reaccionar y movilizarse de forma más rápida y reducir los efectos negativos de estos desastres naturales.

En la República Democrática del Congo, CARE realiza acciones de protección de bosques tropicales, que por lo general carecen de sistemas de comunicación, al encontrarse en zonas muy remotas. A través de esta alianza, el personal de CARE y los actores locales cuentan con los medios y recursos tecnológicos necesarios para implementar, monitorear y evaluar los proyectos en la zona.

La accidentada geografía de los Andes en Perú dificulta que se desarrolle una red de telefonía y radio. Establecer un sistema de comunicaciones ayudará a mejorar la calidad de vida de muchas personas, que viven en pequeñas comunidades rurales y de difícil acceso, como el poder llamar a una ambulancia en caso de emergencia, o contactarse con un médico, enfermera o personal de CARE para consulta o para provisión de medicinas u otras necesidades.

Con la instalación de estos nuevos sistemas se interconectan las oficinas de CARE, las autoridades locales y los centros de salud, repercutiendo en la mejora de la capacidad de comunicación, principalmente en las áreas de salud, desastres naturales, actividades productivas y seguridad ciudadana.

Esta alianza ha permitido a CARE desarrollar nuevos proyectos de gran impacto, al recibir equipos de telecomunicaciones de Motorola y ayuda para su instalación y soporte. Por su parte, Motorola ve cómo su nombre es asociado con actividades sociales y su imagen pública es percibida de forma positiva; además, involucra también a sus empleados en labores de acción social, aportando la construcción de nuevos valores y a generar un mayor compromiso social.

- **Alianza inclusiva:** el sector privado colabora con organizaciones de la sociedad civil para crear empleo, fomentar el "emprendedurismo", contribuir al crecimiento económico, integrar a la población de bajos ingresos en su cadena de valor o proporcionarles bienes y servicios adecuados y asequibles. La empresa participa de esta alianza sin perder de vista su *core business* y su objetivo de generar beneficios, y contribuye así a la superación de la pobreza y la exclusión social.

El sector privado puede prestar apoyo financiero, contribuir con su experiencia o con voluntarios, o realizar contribuciones benéficas de forma planeada, monitoreada y sistemática a organizaciones de la sociedad civil.

Un ejemplo de este tipo de alianza es la relación entre Grameen Bank y Danone. Estas dos organizaciones son las protagonistas de un caso que, se puede decir, va más allá de una simple cooperación. Ambas instituciones se unieron en el marco de una *joint-venture* en 2006 (Grameen Danone Foods) y establecieron un modelo novedoso que considera causa social y sostenibilidad como factores centrales del negocio.

Según la definición de Mohammad Yunus, fundador del Grameen Bank y reciente Premio Nobel, Grameen Danone Foods es una "empresa social", un modelo de empresa que se mide en términos del beneficio social que genera. El éxito de la "empresa social" depende sobre todo de un criterio extrafinanciero, ya que se prioriza el impacto social sobre el beneficio económico.

Grameen Danone Foods produce y vende yogures diseñados para proporcionar los nutrientes de que frecuentemente carecen los niños de las zonas rurales de Bangladesh, donde la malnutrición infantil alcanza cotas bastante altas. A través de esta iniciativa, Danone expande sus productos a un nuevo mercado, introduce productos nutritivos a precios razonables y logra llegar a personas que, de otra forma, hubiesen quedado fuera del alcance de su negocio. Además, estar involucrado en una *joint-venture* de estas características repercute en una buena imagen, ya que el hecho de estar vinculado a una institución bien reconocida como el Grameen Bank, y colaborar mano a mano con una celebridad comprometida con los pobres como el Dr. Yunus, repercute de manera positiva en su reputación.

Por su parte, para el Dr. Yunus, la alianza significa continuar difundiendo el concepto de "empresa social", para que pueda inspirar a otras compañías iniciar la suya propia. Si la iniciativa obtiene resultados positivos, la experiencia se puede reproducir.

El sector privado puede colaborar con organizaciones de la sociedad civil para crear empleo, fomentar el emprendedurismo y contribuir al crecimiento económico.

BENEFICIOS DE LAS ALIANZAS

Distintos tipos de alianzas proporcionan diferentes beneficios para las empresas, que van desde la mejora de su credibilidad, reputación e imagen, hasta la posible ampliación de la gama de sus productos y mercados, pasando por la adopción de nuevos valores y el desarrollo de la innovación. Como se observa a continuación, hay una amplia lista de beneficios para las empresas, que también repercuten, en mayor o menor medida según el caso, en las organizaciones de la sociedad civil y la sociedad en general:

- **Mejora de imagen ante la sociedad.** El compromiso con la mejora de la sociedad da lugar a la diferenciación de la marca, lealtad y actitud positiva hacia la empresa por parte de sus clientes, empleados y sociedad en general. En el caso de la organización de la sociedad civil, el hecho de aliarse con una empresa en una alianza exitosa reforzará su imagen y posición, y podrá ser considerada como un buen socio para futuras alianzas con el sector privado.
- **Intercambio de capacidades** que permitan a cada sector compartir sus propias competencias, con el fin de alcanzar objetivos de una forma más eficaz, legítima y sostenible que si cada sector trabajara por separado.
- **Acceso a un mayor número de recursos** técnicos, humanos, de conocimiento, materiales y financieros con los que cuentan los diferentes sectores participantes. Asimismo es cada vez más común que instituciones donantes requieran la participación de una organización de la sociedad civil en proyectos con empresas, como un pre-requisito para la donación de fondos.
- **Acceso a nuevas redes dinámicas**, que ofrecen a los sectores involucrados mejores canales de participación con diferentes grupos y/o socios, proporcionando una mayor capacidad de influencia en determinadas políticas.
- **Mayor comprensión de las características**, los valores y la importancia de cada sector; de esta forma se construye una sociedad más integrada y estable.
- **Divulgación de los valores de la empresa entre sus empleados y posibles nuevos talentos.** El participar en alianzas con organizaciones de la sociedad civil refuerza los valores sociales de las empresas y su compromiso de ser socialmente responsable. Eso, a su vez, aumenta la lealtad de los empleados, que se sienten "orgullosos" de trabajar en una empresa que respeta su entorno o lleva a cabo una tarea social, y también ayuda en atraer nuevos talentos para la empresa.
- **Acceso a fuentes de información sobre su entorno.** Una empresa que busca incursionar en el campo del desarrollo, por ejemplo llevando a cabo proyectos sociales para una comunidad o programas para la sostenibilidad medioambiental, necesitará de información sobre el público objetivo al que se dirige, pues entrar con poca o ninguna experiencia previa aumenta el riesgo de la operación. De esta forma, una buena relación con organizaciones de la sociedad civil de su entorno puede resultar de gran interés y vital importancia para la empresa.
- **Seguridad y licencia de la sociedad.** Una alianza con organizaciones de la sociedad civil puede proporcionar seguridad y licencia de la sociedad para que la

Distintos tipos de alianzas proporcionan diferentes beneficios para las empresas, que van desde la mejora de su credibilidad, reputación e imagen, hasta la posible ampliación de la gama de sus productos y mercados, pasando por la adopción de nuevos valores y el desarrollo de la innovación.

El compromiso con la mejora de la sociedad da lugar a la diferenciación de la marca, lealtad y actitud positiva hacia la empresa por parte de sus clientes, empleados y sociedad en general.

El participar en alianzas con organizaciones de la sociedad civil refuerza los valores sociales de las empresas y su compromiso de ser socialmente responsable.

empresa desarrolle proyectos en la zona o con las comunidades donde ellas tienen influencia.

Una alianza con organizaciones de la sociedad civil puede proporcionar seguridad y licencia de la sociedad para que la empresa desarrolle proyectos en la zona o con las comunidades donde ellas tienen influencia.

- **Mejor conocimiento del mercado y posibles clientes.** Las organizaciones de la sociedad civil suelen crear redes y otros tipos de sistemas de prestación de servicios, con el fin de alcanzar mercados de bajos ingresos en el mundo en desarrollo. En efecto, estas organizaciones están ya establecidas en estos mercados, entienden mejor su dinámica y tienen un gran conocimiento de estos segmentos de la sociedad, de sus comportamientos y preferencias. Este beneficio es más común en alianzas inclusivas, cuando las empresas tienen interés en integrar a la población de bajos ingresos en su cadena de valor o proporcionarles bienes y servicios adecuados y asequibles.

- **Innovación de productos.** Una consecuencia de comprender mejor las necesidades de mercados de las poblaciones de bajos ingresos es el potencial para la innovación de productos. La empresa se ve estimulada a desarrollar su capacidad de crear nuevos productos que atiendan las necesidades reales de este nuevo mercado.

Al trabajar en alianza con organizaciones de la sociedad civil, la empresa podrá adoptar canales de distribución para sus productos o servicios que antes desconocía o no utilizaba.

- **Mejora en sus canales de distribución.** Las organizaciones de la sociedad civil que trabajan con poblaciones de bajos ingresos manejan por lo general diferentes servicios y modelos de entrega de servicios o productos. Al trabajar en alianza con ellas, la empresa podrá adoptar canales de distribución que antes desconocía o no utilizaba. Un caso interesante es el de Unilever en India, con su proyecto "Shakti". Con el apoyo de organizaciones de la sociedad civil locales, Unilever capacita a mujeres emprendedoras de zonas rurales de difícil acceso para que trabajen como distribuidoras de sus productos en esas regiones. Además de distribuidoras, también educan a niños y adultos sobre la importancia de la higiene y salud. A cambio, Unilever les brinda educación, microcréditos y acceso a sus productos. De esta forma, la empresa crea canales de distribución capaces de llegar a estas personas y posiciona su marca en áreas donde sería casi imposible tener presencia. Asimismo, Unilever colabora con la mejora de la salud de miles de personas en la zona.

Las organizaciones de la sociedad civil se pueden incorporar a las cadenas de suministro de las empresas como proveedores.

- **Aumento de la fiabilidad de la cadena de suministro.** Las organizaciones de la sociedad civil se pueden incorporar a las cadenas de suministro de las empresas como proveedores. Estas estrategias tienen un impacto positivo general para la empresa, ya que son capaces de generar empleo y mejorar el bienestar social y el desarrollo económico. Un ejemplo es el de la empresa brasileña de cosméticos, higiene personal y perfumes Natura. Su línea EKOS se basa en el compromiso de utilizar la biodiversidad local y las materias primas de las comunidades de forma sostenible. Asimismo, la empresa ha invertido mucho tiempo para desarrollar proveedores sostenibles de materias primas, involucrándose en alianzas con las comunidades y con la organización de la sociedad civil IMAFLORA, que certifica los productos forestales. Natura considera que la certificación de las materias primas es un elemento importante para la línea EKOS y una manera de informar a los consumidores sobre los métodos con los que la empresa se abastece de sus productos.

LOS RIESGOS DE LAS ALIANZAS

Los riesgos que pueden presentarse cuando las empresas y las organizaciones de la sociedad civil se asocian deben ser cuidadosamente analizados y evaluados antes de la formación de una alianza.

Incluso en las más exitosas alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil se pueden encontrar riesgos capaces de obstaculizar de forma significativa sus actividades. Muchos de los problemas son previsibles y pueden ser evitados o, al menos, mitigados si se actúa con antelación y correctamente. El origen de estos obstáculos se halla muchas veces en las diferencias culturales y organizacionales entre ambos sectores y, como veremos en el ejemplo a continuación, incluso en caso de ruptura de la alianza por estas diferencias "culturales" hay lecciones por aprender que sirven para mejorar.

Muchos de los problemas de aliarse son previsibles y pueden ser evitados o, al menos, mitigados si se actúa con antelación y correctamente.

En 2003, World Wildlife Fund (WWF) y Asia Pulp and Paper (APP), una de las más grandes empresas dedicada a la industria papelera en Asia, firmaron un acuerdo para poner fin a la tala masiva de bosques en Indonesia y en otras partes del sudeste asiático.

Siendo APP un centro de influencia importante en la región, WWF entendía que la empresa podía ayudar a poner fin a la desenfrenada tala ilegal de bosques. Por su parte, la compañía, que se encontraba en una fase de refinanciación y no atraía a nuevos inversores, vio en esta alianza una oportunidad de mejorar su reputación y fortalecer su sostenibilidad.

La alianza se rompió al año siguiente. Sin centrarnos tanto en sus bases, queremos rescatar las lecciones aprendidas tanto para organizaciones de la sociedad civil como para las empresas a nivel mundial. Un elemento importante de la ruptura fueron las diferencias entre ambas partes respecto al tema de la reforestación: según WWF, APP venía realizando sus operaciones de tala sin reforestar lo pactado, y ante la falta de un adecuado plan de acción fue imposible continuar.

Incluso en caso de ruptura de la alianza hay lecciones por aprender que sirven para mejorar.

A pesar de la ruptura, APP mejoró ciertos aspectos de sus operaciones y desarrolló un plan de sostenibilidad que quizá no hubiera surgido sin la experiencia previa de una alianza. Otro resultado positivo fue que la compañía reconoció que su sistema de rastreo de tala ilegal no funcionaba correctamente y se comprometió a cambiarlo.

Por su parte, WWF consideraba que a través de este tipo de alianzas podría lograr que ciertos sectores empresariales con los que trabajaba considerasen no sólo aspectos financieros, sino también medioambientales.

Esta experiencia no se considera totalmente negativa, porque se han aprendido lecciones. Por ejemplo, WWF está segura de haber logrado una mayor conciencia social y medioambiental en la actitud de APP, en particular, y respecto a la tala forestal sostenible, en general, dentro del marco de las alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil.

Los desafíos y riesgos que afrontan los socios son, en muchas ocasiones, similares para ambas partes, aunque varían según la fase en que se encuentre la alianza; es decir, los desafíos que surgen en una etapa inicial o de formación de una alianza serán distintos a los obstáculos que enfrentan cuando la alianza está establecida, y a su vez, otros serán los riesgos que aparecen cuando termina la alianza. En este antes, durante y después del "ciclo de vida" de las alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, consideramos importante destacar los siguientes desafíos y riesgos:

Los desafíos y riesgos que afrontan los socios son, en muchas ocasiones, similares para ambas partes, aunque varían según la fase en que se encuentre la alianza.

Antes de la formación de una alianza:

- **Elección del socio equivocado.** Identificar y elegir al socio adecuado es una tarea complicada. El trabajar con uno o varios socios contrarios a las expectativas y valores de uno puede presuponer el fracaso de la alianza y, por ende, su ruptura.
- **Estereotipos y prejuicios.** Los estereotipos negativos son también una razón fundamental detrás de la incapacidad de las empresas y organizaciones de la sociedad civil para formar y poner en práctica con éxito una alianza. El hecho que estos estereotipos no sean reconocidos o conscientes genera un importante obstáculo para que estos sectores trabajen juntos. Las diferentes culturas organizacionales en las que trabajan los ejecutivos de empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil refuerzan, a veces de forma involuntaria, los prejuicios negativos.
- **Desconfianza en la empresa.** Como ya hemos comentado, existen profundas diferencias en la cultura organizacional de ambas partes que refuerzan las percepciones negativas y dividen las expectativas en cada sector, y que son capaces de minar la confianza necesaria para formar y consolidar una alianza. El interés y compromiso respecto al desarrollo social y/o los asuntos medioambientales por parte de las empresas es un fenómeno relativamente nuevo; es por esto que un gran colectivo se muestra desconfiado cuando una compañía intenta intervenir en este campo. Desde el punto de vista de las organizaciones de la sociedad civil, se suele tener la percepción que las empresas sólo buscan beneficios económicos y relaciones públicas a través de este tipo de alianzas. Siguiendo esta misma línea, la opinión pública, e incluso los consumidores, pueden llegar a considerar este tipo de alianzas como una estrategia de las empresas con el fin de mejorar su reputación e imagen social, aprovechándose del sector no lucrativo. Debido a la frágil credibilidad existente sobre la conciencia social del sector privado, las empresas deben ser sumamente cuidadosas a la hora de establecer lazos de confianza sólidos con el o los socios potenciales.

Las diferentes culturas organizacionales en las que trabajan los ejecutivos de empresas privadas y de organizaciones de la sociedad civil refuerzan, a veces de forma involuntaria, los prejuicios negativos.

Durante la alianza:

- **Malentendidos.** Los malentendidos entre ambas partes de la alianza abarcan una amplia serie de fenómenos, que van desde cómo entender el contexto en el cual opera el socio hasta las percepciones divergentes de cada parte sobre las responsabilidades de cada socio en la alianza. Por lo general, suelen ocurrir en las primeras fases del ciclo de una alianza, pues las partes asociadas suelen tener una visión simplista del contexto y del esfuerzo del otro. De esta forma, por ejemplo, los gerentes de las empresas tienen muy poco conocimiento de los objetivos y el impacto de una organización de la sociedad civil. Del mismo modo,

los administradores de organizaciones de la sociedad civil tienen una comprensión limitada de las actividades de la compañía y del mundo empresarial en general. Ambas partes tendrán ocasionalmente malentendidos acerca de los objetivos de su socio; incluso cuando el objetivo de una alianza se acuerda, éste puede ser interpretado de manera diferente por cada parte.

- **Diferencias de poder.** En muchas ocasiones, las alianzas empresa–organización de la sociedad civil vienen marcadas por los desequilibrios en el poder. El dominio de una empresa es percibido como intrusivo e inapropiado cuando ésta asume que puede imponer una estrategia en la iniciativa social que está llevando a cabo con una organización de la sociedad civil. Tal enfoque dictatorial puede socavar fácilmente la alianza y poner en peligro su rendimiento.

- **Salida de personal clave.** Cuando una persona clave en la alianza deja su puesto, sea por renuncia, retiro o promoción, la alianza se debilita y se vuelve más vulnerable, hasta el punto que muchas veces termina por romperse. Por tanto, "institucionalizar" la alianza, o sea, crear estructuras y mecanismos adecuados para que se garantice el compromiso a largo plazo, es esencial para que la alianza se mantenga pese a la salida de personal clave.

Institucionalizar la alianza, o sea, crear estructuras y mecanismos adecuados para que se garantice el compromiso a largo plazo, es esencial para que la alianza se mantenga pese a la salida de personal clave.

- **Desconfianza.** Hemos mencionado anteriormente el desafío que supone la desconfianza antes de formar una alianza; ahora, en caso de haber seguido adelante, este aspecto puede volver a surgir una vez establecida la alianza, dando lugar a problemas de comunicación, a actuar en secreto o a espaldas del socio, etc. Las alianzas no pueden alcanzar su mayor potencial sin confianza en la relación.

- **Mala asignación de costes y beneficios.** Con frecuencia, una o ambas partes perciben como injusta la distribución de los costes y los beneficios, hecho que muchas veces resulta ser la cuestión principal que subyace en la ruptura de las alianzas. Las organizaciones de la sociedad civil perciben que este tipo de alianzas son una publicidad favorable para las empresas y llegan a considerar que son utilizadas por sus socios comerciales y que los resultados de las alianzas les proporcionan muy pocos beneficios. Por su parte, las empresas consideran que las alianzas con el sector no lucrativo son muy costosas para los beneficios que generan a corto o mediano plazo, de modo que a muchos líderes empresariales no les parece rentable involucrarse en una alianza de este tipo.

Después de la alianza (en el caso de ruptura):

- **Mala reputación.** La imagen y la reputación de alguna o todas las partes implicadas en la alianza se pueden ver seriamente amenazadas si ésta se rompe o no funciona como se había planeado. Para la empresa, la mala reputación se puede traducir en la afectación de ingresos y beneficios.

- **Riesgos legales.** Si la alianza va mal o termina por romperse, resulta un grave problema el definir qué parte asume los cargos. Los asuntos legales que surgen después de la ruptura de una alianza pueden hundir a una o ambas partes involucradas (sanciones, desprestigio, tiempo, costes, etc.).

- **Pérdida de tiempo y dinero invertidos.** En caso de no alcanzar los objetivos deseados, se habrán perdido muchas horas de trabajo y quizás una importante inversión de dinero para lograr nada o muy poco.

- **Filtros de información.** Al tener que compartirla con el socio, cierta información de carácter confidencial puede ser filtrada si la alianza se rompe de mala manera, causando un serio perjuicio para una o todas las partes implicadas. Mediante acuerdos es posible evitar que el socio haga pública información comprometedoras; sin embargo, son sobre todo los medios de comunicación los que utilizarán este hecho como un motivo para difundir la noticia negativa.

ASEGURANDO EL ÉXITO DE LAS ALIANZAS

Definitivamente no existe una receta que garantice el éxito de una alianza, pero queremos resaltar los factores de éxito que hemos identificado, sobre los cuales se basan muchas alianzas eficaces para anticipar, reducir o evitar los desafíos y riesgos mencionados:

- **Identificar el mejor socio.** Identificar qué tipos de socios aportarían un valor añadido y explorar la variedad de opciones a través de los contactos existentes o mediante la búsqueda de otros nuevos. En base a lo obtenido, seleccionar al socio más adecuado y asegurar su participación activa. Por ejemplo, factores como la confianza pública en el nombre Grameen, el alto nivel de conocimiento de marca y la intachable reputación del Dr. Yunus, facilitaron la alianza de Danone con Grameen Bank, generando beneficios y contribuyendo a la superación de la pobreza y la exclusión social en Bangladesh.
- **Acuerdo sobre algunos principios básicos.** Los principios básicos deben decidirse en el proceso de creación de la alianza. Éstos serán la base sobre la que se construirá la alianza. De acuerdo con Tennyson, tres principios básicos adoptados por socios en todo el mundo son: los principios de equidad, transparencia y beneficio mutuo.
- **Conciencia de las diferencias culturales.** El respeto a las diferencias de enfoque, capacidades, plazos y objetivos de los distintos socios es el primer paso hacia la comprensión y el respeto de cada sector.
- **Transparencia y comunicación directa y clara.** Para consolidar la confianza y el entendimiento mutuo es importante una comunicación directa y clara, así como ser totalmente transparentes en sus respectivas acciones y actividades. Cada sector tiene sus propias prioridades, pero debe ser capaz de aceptar las prioridades de los demás a pesar de que sean diferentes. El fin es reconciliar las aparentes diferencias y lograr el compromiso entre ambas partes.
- **Definir roles.** Los socios deben tener claras las "reglas del juego", es decir, cuáles son las normas que debe respetar cada parte dentro de la alianza. Es importante tener claro cuáles son los roles de cada participante, sus responsabilidades y sus objetivos y metas.
- **Compromiso.** Desde el inicio debe existir un compromiso muy claro con los objetivos de la alianza. Un ejemplo de alianza que no funcionó por haber una clara diferencia de expectativas y compromiso entre los socios fue la alianza entre Intel y One Laptop Per Child (OLPC). Nicholas Negroponte, fundador de OLPC, tenía el objetivo de dar una *laptop* por 100 dólares a 150 millones de niños en países emergentes durante un período de cuatro años. Después de tres años, el proyecto todavía encontraba dificultades para despegar, funcionando sólo a través de proyectos piloto alrededor del mundo y con muy poca acogida. Intel donó millones de dólares a OLPC y se unió a la junta directiva en julio de 2007, pero la alianza nunca funcionó bien.

No existe una receta que garantice el éxito de una alianza.

Los principios básicos deben decidirse en el proceso de creación de la alianza.

Es importante una comunicación directa y clara entre los socios, así como ser totalmente transparentes en sus respectivas acciones y actividades.

Los socios deben tener claras las "reglas del juego", es decir, cuáles son las normas que debe respetar cada parte dentro de la alianza.

El beneficio debe ser mutuo: todas las partes involucradas deben salir ganando.

- **Beneficio mutuo.** A través de una alianza los socios no sólo deben cumplir sus propios objetivos, sino también las metas comunes en relación al otro socio. En otras palabras, el beneficio debe ser mutuo: todas las partes involucradas deben salir ganando.
- **Definir los recursos necesarios.** Debatir acerca de necesidades de financiación, pero también sobre los recursos no monetarios (recursos humanos, técnicos y de conocimiento) que los socios deben aportar a la alianza.
- **Generar autosuficiencia, no dependencia.** Cada parte debe buscar comprender las necesidades de los socios y beneficiarios, así como sus habilidades y aptitudes. La idea es reforzar estas habilidades de forma que los socios y beneficiarios con los que se trabaja sean capaces gestionarse y generar resultados por sí mismos, es decir, crear procesos sostenibles en el tiempo y así evitar la creación de relaciones de dependencia.

¿CÓMO ELEGIR AL MEJOR ALIADO?

Debido a las grandes diferencias entre los sectores, y en particular las que existen entre las empresas y organizaciones de la sociedad civil, es importante que cada parte conozca las fortalezas y debilidades de posibles instituciones participantes antes de empezar una alianza. De esta manera, las fortalezas de una parte puedan suplir las debilidades de la otra, y viceversa, repercutiendo en la creación de alianzas más sostenibles, que van más allá de la retórica.

Antes de buscar un aliado, las empresas deben saber que no existe el socio perfecto. Tanto las empresas como las organizaciones de la sociedad civil deben buscar un socio con la capacidad de permitir que la alianza pueda alcanzar sus objetivos. Cabe recordar que tampoco usted, ni su empresa u organización, son perfectos.

La selección de un socio es una decisión importante. Consideramos dos principales preocupaciones respecto a este asunto. En primer lugar, ¿dónde encontrar un socio que pertenece a otro sector? Y, en segundo lugar, ¿qué es lo que uno busca en un socio potencial? En cuanto a encontrar un socio, existen varios medios, las redes sociales son un punto clave que los directivos de empresas y organizaciones de la sociedad civil deben revisar.

Es fundamental tomarse el tiempo para buscar e investigar tanta información como sea posible, con el fin de tomar una buena decisión respecto a la elección del socio. La empresa puede invertir una cantidad considerable de dinero, esfuerzo y tiempo en la formación de una alianza, y también una organización de la sociedad civil puede comprometer una serie de valiosos recursos y su propia imagen al entrar en una relación de este tipo. Ante todo, se deben explorar las opciones disponibles y tener claro que el socio debe ejercer un rol de participación activa en la alianza. Esto puede hacerse mediante la lectura de sus informes anuales, buscando en sus páginas web o informándose mediante terceros que tengan conocimiento relevante (instituciones que estén relacionadas o hayan tenido algún tipo de contacto con el socio potencial). También, para actuar de forma más directa, se puede concretar una reunión preliminar con un miembro del personal del posible socio, en que ambas partes puedan evaluar las variables para proceder o decidir no continuar. Más adelante, puede resultar interesante organizar actividades especiales con algunos socios potenciales para analizar y evaluar la idea de una alianza antes de acordar cualquier compromiso.

Algunos de los principales factores que se deben considerar al formar una alianza son: la visión y misión del socio, sus *stakeholders*, su reputación e identificar qué valor añadido podría proporcionar. Como hemos mencionado en la sección de beneficios, la visión y misión de una organización de la sociedad civil pueden repercutir positivamente en los intereses de la dirección de la empresa, así como en la mejora de la actitud de sus empleados.

La selección apropiada de socios no es el único requisito previo para una alianza exitosa entre la empresa y la organización de la sociedad civil. La relación entre ambas partes debe ser administrada y gestionada de manera cuidadosa y no dejada al azar para que madure por sí misma. Como hemos visto en apartados anteriores, las ideas erróneas o malentendidos respecto a los socios pueden terminar por hundir la alianza.

No existe el socio perfecto, ni tampoco usted, ni su empresa u organización, son perfectos.

Es fundamental tomarse el tiempo para buscar e investigar tanta información como sea posible, con el fin de tomar una buena decisión respecto a la elección del socio.

La relación entre ambas partes debe ser administrada y gestionada de manera cuidadosa y no dejada al azar. Las ideas erróneas o malentendidos respecto a los socios pueden terminar por hundir la alianza.

Es esencial ser realistas acerca de lo que la alianza pueda conseguir y ser conscientes de los desafíos implicados.

Por tanto, es esencial que los socios estén abiertos respecto a los objetivos de la alianza, a las expectativas de ellos mismos y al rendimiento del socio. Una comunicación abierta, clara y frecuente entre las organizaciones involucradas puede ayudar a evitar las percepciones erróneas de manipulación o falta de equidad. En todas las situaciones, sin embargo, es esencial ser realistas acerca de lo que la alianza pueda conseguir y ser conscientes de los desafíos implicados.

CONCLUSIONES

Como hemos visto, desarrollar una alianza exitosa no es una tarea fácil. Requiere mucho esfuerzo y paciencia. Sin embargo, cuando una alianza funciona, o sea, cuando ha sido diseñada y gestionada de una manera sistemática, sus beneficios pueden ser muchos. El más importante es que haya un impacto positivo en la sociedad y que todos sus miembros se beneficien efectivamente de su participación.

Esperamos que este cuaderno sirva para animar a todos los directivos de empresas y organizaciones de la sociedad civil, y que les sirva para crear alianzas sostenibles y exitosas. Asimismo, también esperamos que los resultados de esas alianzas contribuyan a la erradicación de la pobreza en el mundo y a la mejora de nuestra sociedad.

Desarrollar una alianza exitosa no es una tarea fácil.

Cuando una alianza funciona, o sea, cuando ha sido diseñada y gestionada de una manera sistemática, sus beneficios pueden ser muchos.

BIBLIOGRAFÍA

Austin, J. (2000), "Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 – 69

Berger, I., P. Cunningham y M. Drumwright (2004), "Social Alliances: Company/ Non-Profit Collaboration", *California Management Review*, vol. 47, nº 1

Brugmann, J. y C. K. Prahalad (2007), "Cocreating Business's New Social Compact". *Harvard Business Review*, febrero, 80 – 90

Budinich, V. (2005), "A Framework for Developing Market-Based Strategies that Benefit Low-Income Communities".
<http://proxied.changemakers.net/journal/300508/framework.cfm>
Accedido en septiembre de 2008

Cowe, R. (2004) "Business / NGO Partnerships: What is the payback? Ethical Corporation", <http://www.globalpolicy.org/ngos/credib/2004/0404partner.htm>
Accedido en septiembre de 2008

Googins, B. K. y S. A. Rochlin (2000), "Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships", *Business and Society Review*, 105 (1), págs. 127-144

Heap, S. (2000), "NGOs engaging with business: a world of difference and a difference to the world", Oxford, UK, INTRAC

Laufer Green, I. (2004), "Hidden Agendas. Stereotypes and Cultural Barriers to Corporate-Community Partnerships",
<http://www.lgicommunications.com/corporate/PublicationsPortfolio/HAindex.htm>
Accedido en septiembre de 2008

Murphy, D. F. y G. Coleman (2000), "Thinking partners: business, NGOs and the partnership concept", págs. 207-215 in Bendell, J. ed. *Terms of endearment: Business, NGOs and sustainable development*, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Ltd.

Simanis E. y S. Hart (2008), "The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy",
<http://bop-protocol.org/docs/BoPProtocol2ndEdition2008.pdf>
Accedido en septiembre de 2008

Samu, S. y W. Wymer (2001), "Nonprofit – Business Alliance Model: Formations and Outcomes", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 9, nº 1/2

Tennyson, R. (2008), "A Partnering Framework", Presentation to University of Cambridge Programme for Industry PCCP Cohort 7, 9 de abril de 2008

Tennyson, R. (2007), "The Partnering tool book. The Partnering Initiative", International Business Leaders Forum

Weeden, C. (1998), "Corporate Social Investing: The Breakthrough Strategy for Giving and Getting Corporate Contributions", San Francisco, Berrett-Koehler Publishers

World Economic Forum [WEF] (2005), "Partnering for success",
<http://www.weforum.org/pdf/ppp.pdf>.
Accedido en septiembre de 2008

Wymer, W. y S. Samu (2003), "Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relations",
Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, vol. 11, nº 1



Cátedra "la Caixa"
de Responsabilidad
Social de la Empresa y
Gobierno Corporativo

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43

www.iese.edu