

4

La generación de valor

J. Austin, E. Reficco y el equipo de investigación SEKN

Como ocurre en las relaciones humanas, mantenemos y profundizamos una relación cuando nos gratifica, en distintas dimensiones y de diferentes maneras. La generación de valor es el estímulo que mantiene a las organizaciones activas y comprometidas en una colaboración. Si un esquema intersectorial deja de enriquecer a un socio, pronto caerá en un olvido benévolo, prólogo de su fin. Dado que el sentido último de toda colaboración es generar valor para las partes, nuestro análisis debe comenzar por revisar los factores que condicionan su creación. ¿Qué colaboraciones son aquéllas que consiguen generar mayor valor a sus integrantes?

Como mencionamos en el capítulo inicial, investigaciones previas revelaron que las colaboraciones entre empresas y OSC pueden ser ubicadas conceptualmente a lo largo del *continuo de colaboración* que se presentó en el primer capítulo, en cualquiera de sus tres etapas: filantrópica, transaccional e integrativa¹. Estas etapas se caracterizan por el hecho de que cada una posee una mayor capacidad de generación de valor que la precedente; las organizaciones sólo recorren este camino a medida que descubren que el hacerlo les genera mayores beneficios.

Las etapas en el *continuo de colaboración* pueden resultar útiles para estructurar el análisis de este capítulo. En vista de la naturaleza subjetiva del valor, es imposible que los observadores externos midan su magnitud, ya que ésta se determina exclusivamente por las preferencias, las expectativas y el contexto de los socios. Como no se puede medir el valor en sí, podemos recurrir a la etapa de desarrollo en el *continuo* alcanzado por las colaboraciones, como una variable sustituta para estimarlo. Se puede asumir que las colaboraciones tendrán un mayor potencial de generación de valor cuanto más hayan avanzado en el *continuo*.

En este punto es importante recordar que las etapas en el *continuo de colaboración* no son categorías autónomas o herméticas, ni representan modelos de relación incompatibles o autoexcluyentes. De hecho, estas categorías describen etapas a lo largo de un espectro fluido y dinámico,

que pretenden proporcionar claridad conceptual a estudiosos y profesionales. Si bien las tres fases del *continuo* constituyen un elemento válido para reflexionar sobre los diferentes requerimientos y las cualidades distintivas de colaboraciones particulares, es importante tener en cuenta que, en el mundo real, las colaboraciones se clasificarán con frecuencia como híbridos, que no encajarán con exactitud en una única categoría.

El resto de esta sección explora los dos factores que condicionan el proceso de generación de valor: el nivel de alineamiento y las fuentes de generación de valor.

El alineamiento como generador de valor

En este análisis sugerimos una relación positiva entre el nivel de alineamiento y el potencial de generación de valor de las colaboraciones: a mayor alineamiento entre las misiones, los valores y las estrategias de las partes, mayor valor generará la colaboración. Como explicaremos más adelante, las colaboraciones con un alto nivel de alineamiento son capaces de generar un valor “a la medida” de las necesidades de los socios. Asimismo, el valor generado por estas colaboraciones será más difícil de imitar, puesto que resultará de las características únicas y distintivas de las organizaciones involucradas.

Colaboraciones filantrópicas

La filantropía, motivada principalmente por el altruismo, históricamente ha sido la norma predominante en las colaboraciones entre empresas y OSC. Incluso en este tipo de colaboración, que se caracteriza por generar básicamente valor social, los beneficios obtenidos por los socios estarán en estrecha relación con su nivel de alineamiento. Como Michael Porter y Mark Kramer señalan en un artículo reciente, “mientras más estrechamente esté enlazada la filantropía corporativa con la estrategia exclusiva de una compañía –aumentar habilidades, tecnología o infraestructura de especial interés para la empresa, o expandir la demanda en un segmento en que la compañía es más fuerte–, más altos serán los beneficios que obtenga la empresa de la mejoría del contexto”².

Como veremos más adelante en el cuadro 5, en los casos de la muestra, las colaboraciones filantrópicas tendieron a caracterizarse por un alineamiento estrecho, con una conexión en una sola dimensión. Por tanto, el potencial de generación de valor de esas relaciones se limitó, en principio, a esa única dimensión. En el capítulo previo explicamos cómo esta situación es susceptible de ser modificada, en la medida en que las partes profundizan su conocimiento mutuo y toman conciencia de que pueden alinear más dimensiones organizacionales con la colaboración.

Cuando el alineamiento se incrementa, crece el potencial de generación de valor. Un ejemplo de una colaboración filantrópica tradicional fue el Programa de Apadrinamiento de Escuelas lanzado en Nicaragua en 1999, como resultado de un acuerdo entre el Comité de Educación de la Cámara de Comercio Americana de Nicaragua (AMCHAM, por sus iniciales en inglés) y el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (MECD). Los miembros de AMCHAM convinieron en trabajar con los directores de escuelas primarias, bajo la supervisión del MECD, para identificar las necesidades más urgentes de éstas y procurarles donaciones en efectivo o en especie.

La muestra también incluyó algunos casos de filantropía de alto impacto o filantropía estratégica, la cual tiende a desarrollarse en torno a una conexión más profunda que la filantropía tradicional. Un ejemplo de este tipo de colaboración es el Programa Pro-Concejos (Pró-Conselho) emprendido, en 2001, en forma conjunta, por el Instituto Celular Telemig y los llamados Grupos de Apoyo Voluntario, compuestos por varias OSC del estado de Minas Gerais, en el sureste de Brasil. El propósito de esta alianza era crear y fortalecer dos instituciones municipales: los Concejos Tutelares y los Concejos Municipales de los Derechos de los Niños y los Adolescentes, cuyas respectivas funciones eran garantizar la aplicación de las leyes de derechos infantiles y diseñar políticas públicas con ese fin. El Instituto Celular Telemig era la división social de Telemig Celular, una compañía de teléfonos celulares que operaba en Minas Gerais. Esta empresa había adoptado el concepto de “capilaridad” como su principio rector, que se basaba en desarrollar un vínculo sólido y duradero con sus clientes en cualquier punto del estado en que se encontraran. Su política social reforzaba su estrategia, al contribuir con ese objetivo.

En el capítulo previo observamos que una conexión estrecha entre dos organizaciones puede ser compensada con su profundidad; tal es el caso de la colaboración entre Empresas Ariztía (EA) de Chile y la Corporación Municipal de Melipilla (CMM). El filántropo Manuel Ariztía, presidente y propietario de su empresa, se comprometió activamente con la CMM desde su creación en 1981; su liderazgo y habilidades administrativas contribuyeron decisivamente en el proceso que llevó a que la gestión administrativa de la educación de Melipilla se ubicara entre las mejores del país. A la fecha de concluirse este estudio, la colaboración llevaba más de 20 años y seguía siendo vigorosa y dinámica. Lo que mantuvo a ambos socios estrechamente unidos fue el fuerte compromiso de Ariztía con la educación pública en Melipilla.

Sin embargo, aun cuando exista un compromiso profundo, un alineamiento estrecho condiciona la capacidad de una colaboración de generar

valor para las organizaciones. A lo largo de dos décadas, Ariztía se esforzó por ampliar la relación con la CMM tratando de integrar en ella a sus gerentes, al comunicar en forma clara y precisa que existía una misión compartida entre EA y la CMM para mejorar la educación de Melipilla. Sin embargo, sus esfuerzos parecen haber tenido resultados poco alentadores. La gerencia de la empresa pareciera ser relativamente escéptica con respecto a la colaboración con la CMM, a la que ven como una iniciativa personal del propietario de la empresa. A pesar de que la misión de la empresa sea definida de modo que incluya la promoción de la educación, la falta de convergencia objetiva entre esa actividad y la producción industrial de alimentos condiciona el desarrollo de la colaboración y limita el alineamiento estratégico.

Colaboraciones transaccionales

Las colaboraciones en esta etapa se caracterizan por su enfoque en actividades específicas, en las que cada socio genera valor para el otro. Como lo muestra el cuadro 5, el alineamiento en este grupo suele ser medio³; es decir, una conexión de dos dimensiones organizacionales, por lo general, los valores y las estrategias de los socios. Cuando una colaboración adquiere importancia estratégica, los socios tienen fuertes incentivos para profundizar su compromiso y asignar mayores recursos.

Este fenómeno se vio con claridad en los casos estudiados, cuando analizamos el alineamiento dinámico⁴; por ejemplo, la colaboración entre el Grupo Bimbo –una empresa alimentaria mexicana– y el Papalote Museo del Niño. Este esquema se inició como un esfuerzo filantrópico, del que la empresa obtenía retribución emocional (el llamado efecto *feel-good*), buena voluntad y presencia de marca, sin ninguna dimensión estratégica. Sin embargo, durante la evolución de la colaboración, presiones competitivas llevaron a la empresa a descubrir nuevas dimensiones para ella, alineándola con su estrategia competitiva. Desde entonces, el valor que la empresa obtuvo de su interacción aumentó considerablemente, así como su nivel de compromiso en la relación y los recursos invertidos en ella⁵.

Colaboraciones integrativas

Sólo llegaron a esta etapa aquellas colaboraciones estructuradas a partir de un alto nivel de alineamiento (alineamiento medio-profundo y alineamiento amplio-profundo). En ellas, los incentivos para generar más valor para las empresas fueron lo suficientemente fuertes como para desdibujar las fronteras organizacionales en las actividades conjuntas de los socios. Si bien cada socio mantuvo una identidad diferenciada, el com-

promiso y la intimidad alcanzados en estas relaciones fueron tan fuertes que usualmente dejaron marcas indelebles en sus participantes. Las empresas que participaron en ellas son organizaciones *con alma*, que generan pasión y motivan a sus integrantes. Lejos de ser una carga en su presupuesto, la actuación social reforzó su actividad principal (*core business*), al tiempo que generó valor para su socio y para la comunidad. A la vez, las OSC que consiguieron integrarse en estas colaboraciones ganaron solidez y sostenibilidad.

También aquí, el nivel del alineamiento impactó en la capacidad que tiene una colaboración para generar valor. Ello puede advertirse, con claridad, al contrastar las experiencias de Meals de Colombia (Meals), con las de *La Nación* y HEB. En 1994, el Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Colombia lanzó su iniciativa Líderes Siglo XXI (Líderes), en la que las empresas trabajarían junto con las escuelas para adaptar las técnicas de calidad total a los desafíos de la gestión de las instituciones educativas. Desde el principio, Meals, una empresa comercializadora de alimentos congelados, se convirtió en uno de los promotores más entusiastas del proyecto. Como vimos en el capítulo previo, aquella empresa ingresó en esta iniciativa únicamente con ánimo filantrópico, dejando de lado las implicaciones utilitarias para su estrategia. Sin embargo, al poco tiempo, Meals empezó a percibir beneficios inesperados en términos de notoriedad, prestigio y gestión de recursos humanos⁶. Este flujo de valor indujo a la compañía a intensificar sustancialmente su compromiso con la iniciativa; por ejemplo, contrató a un especialista en temas educativos y de calidad total para que trabajara para Líderes⁷. El descubrimiento de esta dimensión estratégica pronto se reflejó en cambios en el organigrama corporativo, en el que se incorporó a Líderes como una área del departamento de Recursos Humanos, con su propio presupuesto.

Si bien los protagonistas no vacilan en describir la experiencia como exitosa, en el momento de la finalización de nuestro estudio, el valor que la compañía había obtenido de su participación en Líderes parecía haber alcanzado su nivel máximo. ¿Por qué no intensificar el compromiso y alinear la colaboración con su estrategia comercial, a fin de avanzar más a lo largo del *continuo de colaboración* y generar más valor? La respuesta está relacionada con la concordancia de las misiones de los socios: son compatibles pero no convergentes; es decir, ambas misiones pueden coexistir con comodidad en una colaboración, siempre y cuando permanezcan a una cierta distancia prudencial. Como los niños están incluidos en la población objetivo de Meals, podría pensarse que una colaboración con las escuelas podría facilitarle la conexión con su mercado. Sin embargo, el acceso a las escuelas es una área delicada que

requiere un manejo cuidadoso. No es difícil imaginar que si Meals intentase alinear la colaboración directamente con su estrategia comercial y su actividad principal (*core business*) (algo que nunca se planteó), ello podría ser cuestionado éticamente por algunos accionistas, generar reacciones negativas y dañar los intereses de la empresa.

A diferencia del caso Ariztía, Meals consiguió darle una dimensión estratégica a una colaboración que había nacido como una iniciativa filantrópica, basada en una intensa conexión de valores. Sin embargo, aquí también las características objetivas de las misiones de los socios condicionaron el nivel de alineamiento de la relación y, por ende, su capacidad para generar valor. Las colaboraciones desarrolladas por *La Nación* y Supermercados H-E-B (HEB) con sus respectivas OSC muestran un panorama opuesto: ambas empresas *escogieron* evitar un alineamiento total, pese a que la convergencia objetiva en sus misiones lo facilitaba.

Como ya mencionamos, el periódico argentino *La Nación* entabló una alianza con la Red Solidaria (RS) para conectar a individuos o grupos con necesidades específicas con aquellos capaces de proveer la ayuda necesaria. Uno de los productos resultantes de la colaboración fueron los “Clasificados solidarios”, una sección regular en el periódico que publicaba necesidades sociales insatisfechas. Aunque la compañía intentó mantener la colaboración separada de su actividad comercial, la comunión objetiva entre las misiones de ambas organizaciones impulsó la colaboración hacia la integración. Como explicó un periodista del periódico, “la RS es el mejor socio que podemos tener porque nuestras misiones son similares”. La colaboración involucró directamente al personal responsable de la actividad principal de ambas organizaciones: el personal de la RS y los redactores de varias secciones (información general, clasificados, revista dominical) de *La Nación*. A cualquier observador casual le habría resultado difícil diferenciar entre el manejo de las noticias relacionadas con la actividad principal de *La Nación* y aquellas asociadas con la sección de solidaridad. Los editores del periódico admitían que la dinámica de trabajo de los avisos “Clasificados solidarios” convertía la colaboración en algo bastante especial: “Nuestra relación con la RS es más intensa porque es un compromiso cotidiano”.

De modo similar, la colaboración entre HEB y el Banco de Alimentos de Monterrey (BAM) implicaba una fuerte dimensión estratégica para ambos y sus misiones eran convergentes. El personal de las dos organizaciones interactuaba a diario en actividades de la colaboración. Por ejemplo, los empleados del BAM supervisaban y daban parte, regularmente, de las operaciones en las tiendas HEB y, de este modo, desempeñaban tareas que pertenecían a las funciones internas de la compañía.

Al igual que en el caso anterior, cualquier observador externo habría tenido dificultades para distinguir entre las operaciones relacionadas con los productos utilizados para el negocio principal de HEB y aquellos destinados a los bancos de alimentos. Cada uno de los socios es parte integral de la cadena de operaciones del otro.

Ambas compañías decidieron separar las colaboraciones del área de su actividad principal (*core business*) a causa de un juicio de valor, pero no existía una frontera objetiva que demandara dicha separación. Si lo decidiera, *La Nación* podría considerar a los “Clasificados solidarios” como un producto más, en la línea de su actividad principal; es decir, podría verlos como una fuente de generación de valor económico y social. Tampoco cuesta trabajo imaginar que los alimentos dañados o los excedentes se destinen a los bancos de alimentos como parte del negocio de HEB, como hacen sus competidores. En ambas instancias, sin embargo, las motivaciones altruistas de los dueños de las empresas los indujeron a no buscar una integración total con sus estrategias comerciales.

La movilización de recursos para la generación de valor

El segundo factor que determina la magnitud de valor que una colaboración puede generar es su fuente. El valor generado en las colaboraciones puede provenir de la transferencia de *recursos genéricos* o de *recursos clave*, o de la generación conjunta de valor a través del *uso combinado de recursos clave*. En un nivel dado de alineamiento, el uso de una u otra clase de recursos ejercerá un impacto significativo en la capacidad de la colaboración para generar valor.

Los recursos genéricos son bienes fungibles y, por lo general, consisten en bienes o servicios no diferenciados, *commodities*. Toda empresa u OSC posee estos activos. En las alianzas intersectoriales, estos recursos suelen movilizarse a través de donaciones, ya sea de efectivo, en especie o de servicios profesionales que no tienen relación directa con la actividad principal de la empresa, tales como contadores o abogados de compañías industriales. Los recursos clave son competencias centrales, habilidades o activos organizacionales específicos, vinculados al ramo principal del negocio de la institución. Pueden ser tangibles, como el equipamiento de alta tecnología, o intangibles, tales como servicios y habilidades altamente especializados, conocimiento, acceso a redes formales e informales, contactos con los gobiernos, contactos con los medios de comunicación, credibilidad en un campo determinado y otros.

En términos generales, los recursos genéricos actúan como facilitadores: remueven los obstáculos y despejan el camino. En cambio, los recursos clave son palancas con potencial para generar un crecimiento

exponencial o impactar en el socio de un modo indeleble. Por ello, en igualdad de condiciones, las colaboraciones en las que se utilicen recursos clave generarán más valor, tanto para las partes como para la comunidad. En cuanto a los recursos genéricos, su importancia es incuestionable. Las escuelas necesitan borradores y carpetas; los barrios de bajos ingresos necesitan redes de agua y desagüe. Y todas las organizaciones, ya sean sociales o privadas, necesitan recursos financieros para funcionar. Sin embargo, la generación de valor a partir de los recursos genéricos tiene dos limitaciones. En primer lugar, estos bienes son más vulnerables a cambios en el entorno: las donaciones suelen ser lo primero que se recorta en épocas difíciles (este punto se analizará en profundidad cuando abordemos la renovación de valor). En segundo lugar, las donaciones tienen un tope: están limitadas a los presupuestos de los donantes. Cuando se acaba el último centavo, no hay más posibilidades de colaborar.

Cuando las colaboraciones intersectoriales generan valor a partir de recursos clave, más allá del dinero, los límites son más flexibles: se toleran mejor los malos tiempos económicos y el valor generado es fácilmente reproducible. Aunque escasee el dinero, las competencias clave de la compañía aún estarán allí. Manuel Ariztía lideró la transformación de Melipilla, tanto en tiempos de bonanza como en tiempos de escasez. Cuando se lo invitó a participar en la Corporación Municipal de Melipilla (CMM), su compañía atravesaba grandes dificultades financieras; él recuerda: “No tenía ni un centavo en mi bolsillo”. Sabía que no podía donar dinero, pero también tenía claro que su experiencia administrativa podría generar un alto impacto en la educación pública local. En el programa Líderes Siglo XXI (Líderes), Meals de Colombia documentó las experiencias y el aprendizaje generado por los participantes, en sus esfuerzos por adaptar los modelos de calidad total a la gestión educativa. Ese capital intelectual fue depurado y luego publicado en una serie de folletos que se entregan a los nuevos participantes del programa, lo que acelera su curva de aprendizaje. La principal contribución de las compañías en Líderes no fue dinero, sino el tiempo y los conocimientos de sus recursos humanos.

Un lector escéptico podría pensar que el dinero es un recurso genérico, y que con la cantidad suficiente se podría generar todo el impacto que se desee. En cierta forma, ello es verdad, pues la división entre ambas categorías no es absoluta⁸. No obstante, prestar atención a la fuente de generación de valor es útil, porque ayuda a comprender un hecho importante: no todo puede comprarse con dinero. En general, las competencias organizacionales centrales no están en venta. Además, es poco probable que los donantes estén dispuestos a proporcionar el dinero suficiente, durante el tiempo necesario, para generar un impacto estratégi-

co. En la práctica, las donaciones de recursos genéricos tienden a ser estrictamente tácticas y solamente apuntan a llenar las brechas organizacionales. Los recursos clave, en cambio, suelen tener un impacto estratégico y transformador, por lo que su uso resulta más atractivo en términos de costo/beneficio para la organización que los posee. Por último, en la medida que los recursos clave son instrumentos de diferenciación, cuando una organización los involucra en una colaboración, generan un valor difícil de imitar.

Una rápida revisión de un ejemplo recién citado demuestra estos puntos. En su alianza con *La Nación*, la Red Solidaria (RS) se aseguró un espacio publicitario para publicar regularmente sus avisos solidarios en el nivel nacional, a cambio de proveer a *La Nación* un flujo estable de experiencias de vida, interesantes desde el punto de vista periodístico y valiosas desde la perspectiva social. ¿Cuánto dinero debería haber donado *La Nación* a la RS para generar el mismo valor en términos de notoriedad pública? ¿Cuánto dinero habría necesitado la RS para suscitar un cambio cultural similar en la sociedad argentina, de no haberse asociado con *La Nación*? Es muy probable que la cifra sea muy superior a lo que cualquier presupuesto de filantropía hubiese podido financiar. Cualquiera puede extender un cheque, pero sólo una organización con el prestigio, credibilidad y canales de distribución de *La Nación* puede contribuir a un cambio cultural en favor de la solidaridad.

Asimismo, el impacto de los recursos clave tiende a ser más duradero y sostenible. Las ventanas se pueden volver a romper y los bancos escolares pueden necesitar otra mano de pintura, pero la notoriedad pública alcanzada por la RS y el cambio cultural que ambos socios activaron, sin duda, perdurará por más tiempo. Consideremos ahora la Posada Amazonas, el resultado de la ya mencionada alianza entre la comunidad nativa peruana Ese'jea y la empresa de ecoturismo Rainforest Expeditions. Cuando finalice la colaboración en el año 2015, los miembros de la comunidad estarán provistos del conocimiento y de la experiencia necesarios para afrontar la gestión de un modelo de negocio probado, con buenos márgenes de rentabilidad e importantes beneficios sociales y medioambientales. En ese momento, ellos serán capaces de *elegir* si buscan otro socio privado o no, y no dependerán de la presencia de otra organización para proveer empleo a la comunidad.

La colaboración entre la compañía brasileña Natura y la escuela pública Matilde Maria Cremm (Matilde), revela la diferencia en el grado de sustentabilidad e impacto derivado de los recursos genéricos y de los recursos clave. En 1992, Natura tenía una típica colaboración filantrópica con la escuela próxima a su planta de Itapeperica da Serra. Sin embargo, como comentamos en el segundo capítulo⁹, la gerencia de Natura no

estaba satisfecha con esa situación y buscaba “establecer otra forma de relación”, recuerda su presidente, Guilherme Leal. A través del diálogo, las partes cristalizaron una visión compartida, en la que Matilde buscaría transformarse en un agente de cambio en la comunidad que la rodeaba. Para enfrentar ese desafío convocaron al CENPEC, una OSC dedicada al fortalecimiento de la educación pública. La escuela estaba habituada a reproducir modelos, rígidos y burocráticos, que privilegiaban forma sobre contenido. Los otros socios ayudaron a Matilde en un proceso interno de búsqueda y reflexión, en el que involucraron a todos sus grupos de interés. Después de un arduo trabajo, los resultados se hicieron visibles. Matilde, una escuela localizada en las afueras de la capital estatal, se ubicó entre las cinco mejores del estado de São Paulo. Más interesante aún, el cambio generado por la colaboración fue permanente y sostenible. Las habilidades de gestión y las técnicas de autoevaluación adquiridas por Matilde quedaron impresas en su memoria institucional y serán reproducidas. En palabras de Leal, “abrimos un espacio para que las personas le diesen a la escuela una identidad propia, hicimos viable un movimiento que contribuyó a su autonomía”. Para Irineu de Oliveira Cintra, coordinador Pedagógico de Matilde y responsable de la colaboración entre 1992 y 2001, “la colaboración con Natura nos enseñó, en muchos aspectos, a caminar con nuestros propios pies”.

Por último, la tercera fuente de generación de valor involucra el uso combinado de cada uno de los recursos clave de las organizaciones. Cuando esto sucede, ambas partes crean un activo nuevo, que no existiría sin la presencia de la colaboración. En 1982, Esso Chile estableció una alianza con la Corporación de Ayuda al Niño Quemado (COANIQUEM), una OSC que proveía tratamiento médico gratuito a niños quemados. En 2001, ambas organizaciones lanzaron la campaña “Ayudar a Ayudar”, para que Esso donara aproximadamente US\$0,001 (cerca de un décimo de centavo) por cada dólar vendido en combustible en Chile. El prestigio asociado con la OSC contribuyó a alcanzar su objetivo: recaudar fondos, a la vez que se incrementaban las ventas de la empresa. Esso cubrió los gastos de promoción de la campaña pero, al mismo tiempo, COANIQUEM negoció tarifas de publicidad preferenciales para ambas organizaciones con los medios de comunicación. El mismo año, COANIQUEM comenzó a ofrecer la venta del seguro obligatorio para automóviles en la red de estaciones de servicio de Esso. Varias empresas proveían la cobertura del seguro, COANIQUEM cobraba una comisión y Esso se beneficiaba con un servicio adicional al cliente, una mayor notoriedad y un alto perfil, resultantes de su asociación con COANIQUEM. Cabe señalar que los fondos para estas actividades no provenían del presupuesto de Esso, sino del uso conjunto de los recursos clave de los socios.

La experiencia de Farmacias Ahumada S.A. (FASA) con la Fundación Las Rosas (FLR) es particularmente interesante, porque nunca atravesó una etapa filantrópica: los recursos que la OSC recibió provinieron exclusivamente de la generación conjunta de valor. El primer producto de la colaboración fue la campaña “su vuelto es remedio”, de 1999, por la cual todos los cajeros de todas las farmacias de FASA, a lo largo de todo el territorio de Chile, preguntarían a sus clientes si estaban dispuestos a donar el vuelto a la FLR. Los socios acordaron que el 10% de lo que se recaudara se destinaría al *marketing* de la iniciativa y a su publicidad, con el propósito de aumentar la presencia de marca de la FLR y fortalecer la asociación entre ambas marcas en el público.

Al año siguiente, FASA instauró la política de dar premios monetarios a sus vendedores que logaran las más altas recaudaciones para la FLR, con el objetivo de estimular la generación de valor. Los premios de estímulo consistían en bonos de US\$40, que serían entregados a los vendedores que recaudaran más fondos para la FLR. Para financiar esos premios, FASA deduciría US\$2.000 de la donación mensual que recibía de los clientes. En la medida que los estímulos incrementaron la cifra absoluta que recibía la FLR, la iniciativa resultó en una situación ganadora.

En 2001, el nuevo gerente de Recursos Humanos de FASA, Enrique Mendoza, descubrió que los mejores recaudadores de fondos para la FLR eran los empleados que más vendían en las farmacias. Al ver una oportunidad de potenciar la ayuda a la fundación, a la vez que estimulaba la productividad de sus empleados, decidió incorporar la recaudación en los criterios de evaluación de los supervisores. “Se sorprendieron mucho –recuerda Mendoza– porque estaban acostumbrados a que las evaluaciones midieran la cantidad de clientes atendidos, los comprobantes de venta promedio, la reducción de costos y la calidad del servicio, pero no su participación en las actividades sociales de la compañía”.

Los incentivos a los empleados de FASA para que se esforzaran en trabajar más y mejor por la colaboración, no sólo los hizo mejores recaudadores, sino *también mejores vendedores*. La generación de valor a partir de recursos clave conjuntos hacía que, a medida que se profundizaba la cooperación, aumentara simultáneamente la recaudación de recursos para la OSC y las ventas para la empresa. El propio Mendoza no deja dudas al respecto. En una oportunidad, unos supervisores le comentaron que entre sus vendedores había quien no se sentía cómodo pidiendo una donación para la FLR. La respuesta de Mendoza fue firme: “Se pide contribución para la FLR no porque el empleado necesariamente se ‘sienta bien’ haciéndolo, sino *porque es importante para la compañía*”.

Si bien el uso combinado de recursos clave resultó habitual en nuestra muestra de casos, lo que hace a esta experiencia tan particular es que, como comentamos anteriormente, la misma resultó su única fuente de valor. Desde un inicio quedó claro que FASA no donaría fondos; por ello, la FLR nunca esperó de su socio campañas del tipo “uno por uno”, en las que la compañía iguala el valor donado por el público con fondos propios. Esta ausencia de espíritu filantrópico llevó a algunos observadores de la relación a afirmar que “no es FASA quien ayuda a la fundación, sino sus clientes”. Sin embargo, esa visión no considera la dinámica de la generación de valor en este caso, en la cual ninguna parte “ayuda” a la otra sino que ambas combinan sus activos principales para generar nuevos recursos, los que beneficiarán a ambas. Como señala Felipe Morán, quien ha estado a cargo del manejo de la alianza por parte de la FLR desde sus inicios: “FASA es el canal; sin el canal no hay nada”.

Esta sección concluye con el cuadro 5, que resume los resultados de nuestra muestra, según los conceptos desarrollados en las páginas anteriores. Los casos se clasificaron de acuerdo con su capacidad para generar valor, conforme a las etapas en el continuo de colaboración: filantrópica, transaccional e integrativa. La siguiente columna indica el nivel de alineamiento y la fuente de valor de cada colaboración. Como analizamos en el tercer capítulo, el alineamiento en las colaboraciones suele modificarse con el transcurso del tiempo. Este cuadro deja de lado esta dimensión dinámica y muestra el desarrollo máximo alcanzado por cada alianza. Sólo se incluyen referencias a la profundidad del alineamiento cuando el análisis cualitativo de los materiales recopilados reveló una conexión particularmente intensa. La fuente de valor que aparece en cada caso no es excluyente de ninguna de las otras. Cuando se especifica la transferencia de recursos clave en un caso dado, ello no implica que no hubo un uso esporádico de recursos genéricos. Por el contrario, el uso de recursos de categorías superiores (recursos clave), con frecuencia, implica el uso simultáneo de recursos de categorías inferiores (recursos genéricos).

El círculo virtuoso de la generación de valor

Varias de las colaboraciones de nuestra muestra tuvieron su origen en una relación filantrópica, consistente en donaciones desinteresadas y esporádicas por parte de una empresa, en la que el valor tendía a fluir en una sola dirección, con la OSC como receptor final de la relación. Sin embargo, en algunos casos, las OSC descubrieron que la clave para recibir más residía en equilibrar esos flujos y generar valor para las compañías. Al inicio del capítulo se mencionó que cuando Danone se contactó

Cuadro 5. Determinantes de valor en la muestra de casos

Magnitud de valor	Alineamiento	Recursos	Casos
<i>Filantropía</i> Prevaleció el alineamiento estrecho. Los casos de filantropía tradicional involucraron sólo recursos genéricos. El resto fueron casos de filantropía de alto impacto, que involucraron una mayor profundidad de conexión y recursos clave.	Estrecho Estrecho Estrecho Estrecho Estrecho – profundo Estrecho – profundo Medio Medio - profundo Medio - profundo	Genéricos Genéricos Clave propios Clave propios Clave propios Clave propios Clave propios Clave propios Clave propios Clave propios	AMCHAM Texaco – EJN LSXXI – Multidynamics LSXXI – Manrique CMM – PA Banco Itaú – CENPEC Telemig Celular – Grupos de apoyo BCI – CCM Natura – Matilde
<i>Transaccional</i> Prevaleció el alineamiento medio, aunque también hubo casos de alineamiento estrecho, pero profundo, y otros de alineamiento amplio, aunque no particularmente profundo. En esta categoría prevaleció la utilización de bienes propios, aunque en algunos casos las partes utilizaron recursos clave en forma combinada.	Estrecho - profundo Estrecho - profundo Medio Medio Medio Medio Medio - profundo Medio - profundo Medio - profundo Amplio Amplio	Clave propios Clave propios Clave propios Clave combinados Clave combinados Clave combinados Clave propios Clave propios Clave combinados Clave propios Clave propios	Tetra Pak – JLCM Fuprovi – Repretel Bimbo – Papalote DANONE – CDA JAA – CCA FASA – FLR Manuelita – El Minuto de Dios Indupalma – FRP AUSOL – SES CGH – Gen Méd CGH – J&J
<i>Integrativa</i> Sólo llegaron a esta etapa aquellas colaboraciones estructuradas a partir de un alto nivel de alineamiento (alineamiento medio, profundo y amplio - profundo). La fuente de valor más generalizada fue la utilización de recursos clave combinados, aunque también se utilizaron recursos clave propios.	Medio - profundo Medio - profundo Medio - profundo Medio - profundo Medio - profundo Amplio - profundo Amplio - profundo Amplio - profundo Amplio - profundo	Clave propios Clave propios Clave combinados Clave combinados Clave combinados Clave combinados Clave combinados Clave combinados Clave combinados	LSXXI – Meals Techint – Proa Esso – COANIQUEM HEB – BAM LN – RS Ese'aja – RFE CGH – FC Natura – Cognis – comunidades Starbucks – CI

con la Casa de la Amistad (CdA), la compañía tenía en mente sólo una campaña de promoción de ventas, mas no una alianza. “Al comienzo ellos daban y nosotros tomábamos”, recuerda la fundadora de la CdA, Amalia García Moreno. Sin embargo, esta OSC advirtió que tal esquema no sería sostenible y trabajaron arduamente por equilibrar la relación. “Posteriormente, cuando ya conocimos a Danone, empezamos a tomar parte más activa”, agrega García Moreno. Como veremos más adelante, los esfuerzos de esta OSC en generarle valor a su socio fueron particularmente efectivos.

Desde un comienzo, la Fundación Proa buscó activamente generar valor para su socio, el grupo argentino Techint. Como parte de esos

esfuerzos creó una área de diseño, destinada a venderle servicios a su socio. Esa actividad, que comenzó como una dimensión secundaria de la relación, adquirió mayor importancia a medida que la empresa fue alineando la colaboración con su estrategia, utilizándola como instrumento para reposicionarse y diferenciarse de la competencia. Con el tiempo, Proa también agregó a su portafolio de servicios la consultoría en temas de imagen institucional e incluso, eventualmente, comenzó a ofrecer dichos servicios a terceros. En la vecina Chile, Felipe Morán, responsable de la alianza con la cadena de farmacias FASA por parte de la Fundación Las Rosas, reconoce que la generación de valor para su socio es precisamente el desafío que su organización enfrenta para promover un compromiso más fuerte y obtener mayores recursos de la empresa: “Si le demostramos a FASA que a través de la colaboración con nosotros se puede diferenciar de la competencia, es posible abrir nuevos canales de colaboración, estrechar vínculos y quizá, incluso, llegar a comprometer a la empresa como socio, más allá de lo que hoy tenemos”.

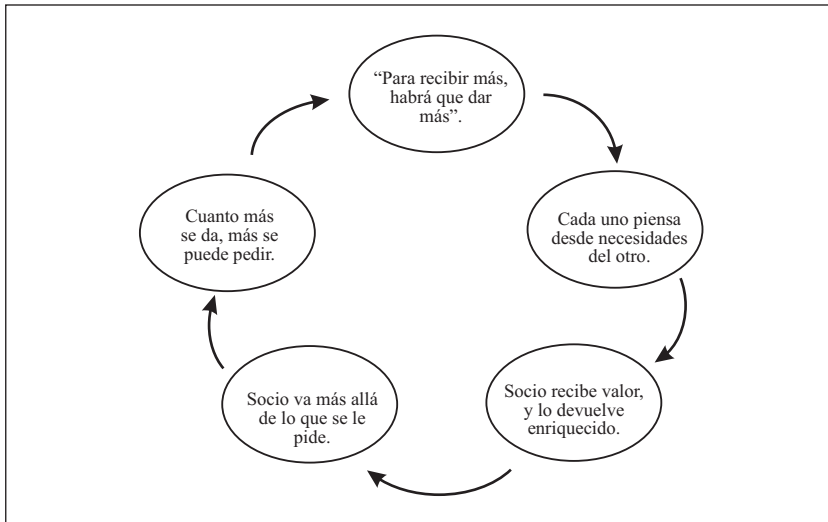
Invariablemente, esa toma de conciencia sobre la necesidad de generarle valor al socio fue el prólogo de una nueva etapa en la relación, en la que el flujo de valor se hizo más bilateral e intenso; en otras palabras, fue el comienzo de lo que denominamos el círculo virtuoso del intercambio de valor. Consideremos ahora la colaboración entre Esso Chile y la Corporación de Ayuda al Niño Quemado (COANIQUEM), una OSC chilena que provee tratamiento médico gratuito a niños quemados. También aquí, cuando nació la colaboración entre ambas, en 1982, Esso no era socia de COANIQUEM, sino *donante*. Sin embargo, su director ejecutivo, Jorge Rojas, tomó conciencia de que eso podría cambiar, en la medida en que su organización le generase valor a la empresa. “Muy pronto, en nuestra relación, me di cuenta de que Esso también podía beneficiarse al vincularse con nosotros: la buena voluntad de la prensa y un nivel creciente de reconocimiento público por su generoso apoyo”, explicó Rojas.

El éxito de COANIQUEM en generar valor para la compañía promovió una nueva dinámica en la colaboración que, en última instancia, se tradujo en un cambio de paradigma: Esso dejó de contribuir con *proyectos* específicos y se convirtió en un socio más estable de una *organización*. El siguiente paso ocurre cuando, a partir de ese impulso inicial, el socio responde de igual manera, completando un círculo virtuoso. El gráfico 8 exhibe esta dinámica.

La colaboración entre Supermercados H-E-B (HEB) y el Banco de Alimentos de Monterrey (BAM) ilustra este proceso, en el cual:

- *Ambos socios se preocupan por buscar nuevas oportunidades para generar valor:* Norma Treviño, gerente de Relaciones Públicas de HEB

Gráfico 8. El círculo virtuoso de renovación de valor



México, nos dice al respecto que “la relación no va sólo de aquí para allá (de HEB al BAM), sino que Blanca (Castillo, responsable del BAM) y su gente también nos hacen saber cuándo están detectando estas áreas de oportunidad para implementarlas en nuestras operaciones”.

- *Cada socio piensa en términos de las necesidades del otro.* Treviño agrega: “La gente de BAM conoce nuestros depósitos mejor que muchos de nuestros empleados... Siempre proponen sugerencias muy positivas para HEB”.
- *Cuando los socios reciben valor, lo devuelven enriquecido, en un círculo autopropulsado de retroalimentación recíproca constante.* En un principio, HEB capacitó a su socio en la creación de bancos de alimentos. Sin embargo, cuando HEB se expandió en el nivel regional y necesitó desarrollar nuevos bancos de alimentos, recurrió a su socio para que difundiera este conocimiento. Treviño recuerda que “cuando tuvimos que abrir tres bancos de alimentos en tres meses... ¡una locura!... Blanca trajo su manual de cómo abrir un banco de alimentos, paso a paso. Esta actitud agiliza los procesos”.
- *Los socios superan las expectativas y se esfuerzan, de modo proactivo, por generar valor para la otra parte.* Treviño admite que “a veces el banco nos abruma con ideas y propuestas, lo cual es muy importante, muy positivo para nosotros”.
- *Cuanto más se da, más se puede pedir.* Castillo, directora del BAM, comparte su experiencia: “Aprendí que es un proceso: si obtienes resultados para tu donante, puedes pedir más”.

Una vez que se consolida un flujo de valor bilateral entre las partes, el siguiente desafío es trabajar por su equilibrio. A pesar de que ambas partes se esfuercen por evitar la depreciación de la alianza, la relación puede deteriorarse si funciona “demasiado” bien para una de ellas, generándole más valor que a su socio. Hemos mencionado al programa Líderes Siglo XXI (Líderes), que reunía a varias compañías que trabajaban con las escuelas colombianas para adaptar las técnicas de calidad de gestión a la educación. El valor específico obtenido por cada participante, individualmente, era diferente y dependía de su grado de alineamiento con la colaboración. Sin embargo, en el nivel agregado, no hay duda de que la iniciativa ha sido exitosa en la transformación de las instituciones educativas participantes. Al inicio, los colegios fueron renuentes a incorporarse, pero una vez que el programa demostró que podía generar valor para el sector, surgió una oleada de interés, con más y más colegios interesados en integrarse. En la medida que el interés en el sector privado no creció al mismo ritmo, ello generó un desequilibrio. La coordinadora del programa, Sandra Velasco, explica:

Nuestro mayor problema es captar empresas. En este momento tenemos 189 instituciones educativas y sólo 109 empresas. Lo ideal sería tener el mismo número de empresas, pero no ha sido posible. Venderle el programa a un colegio es más fácil; de hecho, tengo casi 50 colegios interesados en incorporarse. El nivel de deserción también es más alto en las empresas que en los colegios, quienes desde un inicio ven el beneficio. Las empresas saben que también obtendrán un beneficio, pero es pequeño y les implica contribuir con algo.

Frente a este desequilibrio, la empresa que lidera la iniciativa, Meals de Colombia, llenó el vacío incrementando su compromiso y sus aportes. Como discutimos al principio del capítulo, en ese proceso la empresa obtuvo una serie de beneficios no esperados inicialmente. Sin embargo, el valor que la empresa obtiene de la colaboración parecería haber encontrado un límite, mientras que sus costos siguen en aumento a medida que el programa crece. Para hacer frente a la demanda creciente, Meals estableció una nueva modalidad de trabajo: en lugar de trabajar uno a uno con un líder del sector privado, el colegio ingresa en un grupo en el que aquella empresa trabaja con varios colegios simultáneamente. No obstante, pese a los esfuerzos de Meals, el desequilibrio creciente entre el número de colegios y empresas ya se reflejaba en los indicadores de gestión del proyecto, con una disminución en los niveles de satisfacción de los participantes.

El verdadero problema aquí es un desequilibrio en el flujo de valor. Las empresas tienen más dificultades que las escuelas para identificar

las ventajas de esta colaboración. Según Velasco, “las empresas saben que también obtendrán un beneficio, *pero pequeño*”. El valor de la asociación con un colegio variará en función de los valores, la estrategia y la misión de cada empresa, pero los hechos parecen sugerir que, en el nivel agregado, los colegios están encontrando más valor en la iniciativa que el sector privado. Mientras que los colegios tienen un conocimiento que en apariencia no es decisivo para la mayoría de las empresas, el conocimiento que poseen las empresas parece necesario para todos los colegios. Al momento de preparar este estudio, las partes seguían analizando cómo equilibrar el flujo de valor en la iniciativa.

Un desafío similar surgió en la ya mencionada colaboración entre AUSOL y el líder social Alberto Croce. Al cabo de cinco años de trabajo conjunto, la compañía decidió contribuir a la creación de la Fundación SES (Sustentabilidad-Educación-Solidaridad), bajo la dirección de Croce y su equipo de profesionales. La nueva organización definió su misión en términos de “promover estrategias educativas sostenibles, tendientes a posibilitar una verdadera inclusión de estos jóvenes en la sociedad”. El primer producto conjunto fueron los Grupos de Estudio Comunitario (GEC), que más tarde dieron origen a otros programas y actividades complementarios. Los GEC aspiraban a resolver el problema de la deserción escolar, a través del apoyo de tutores y de incentivos financieros para el desempeño de los estudiantes necesitados.

Como veremos más adelante¹⁰, el programa generó beneficios significativos para la compañía en varias dimensiones. Sin embargo, a fines de 2001, la alianza parecía haberse estancado. Desde un principio, AUSOL alentó a la Fundación SES a buscar otras fuentes de financiamiento, pero convino en proveer los fondos necesarios en el caso de que ésta no encontrara otros socios. Sin duda, era una apuesta arriesgada. En palabras de Luis Freixas, gerente general de AUSOL, “el principal riesgo planteado desde el inicio fue que el plan nos desbordara: si todos los chicos que están en condiciones de estudiar se inscriben, la cifra se triplicaría. Existe el riesgo de no conseguir auspiciantes y tener que afrontar algo más del doble del presupuesto”. Al momento de completarse este estudio, este escenario temido parecía estar haciéndose realidad. Los GEC se iniciaron en 1998, con 88 participantes y un presupuesto de US\$61.000. En 2001, el presupuesto estimado para el programa social de AUSOL había ascendido a más de US\$130.000 y había más de 180 adolescentes en los GEC. Los directores del programa estimaban que habría más de 200 nuevos inscritos en 2002 y 220, en 2003. En la medida que SES había crecido vertiginosamente, comenzaba a obtener más valor del que podía ofrecer a AUSOL. Si el proceso continúa, es probable que sobrepase las posibilidades de la compañía. Desde luego, una

solución a este dilema sería equilibrar los costos y los beneficios a través de la incorporación de socios nuevos, a fin de distribuir la carga financiera entre más empresas. Desde un principio, AUSOL estuvo dispuesta a incorporar otras compañías, como fue el caso de Meals de Colombia. Sin embargo, en ambas instancias, la invitación no ha encontrado eco. Freixas señala: “Nos está costando trabajo conseguir otros socios. Y los necesitamos porque una de las premisas de nuestro programa es que todos los jóvenes que viven en los barrios vecinos a la autopista en el ramal Tigre, que quieran estudiar o que estén estudiando en una escuela de enseñanza pública, tienen derecho a participar en él. No hay ninguna lista de privilegiados”.

Los socios están descubriendo que no es fácil convertir una colaboración bilateral, que con el transcurso del tiempo se integró cada vez más, en una colaboración multilateral, en la que diversas empresas asumen diferentes grados de responsabilidad. El alto perfil de la asociación, la estrecha asociación de ambas marcas en la percepción del público, el trabajo cotidiano entre los cuadros de ambas organizaciones —todo lo cual constituye fuentes de valor en un esquema bilateral— parecen convertirse en barreras de entrada para los nuevos socios. En la percepción de los protagonistas, las empresas son renuentes a participar en el esquema porque ven *las huellas digitales* de AUSOL por todas partes, aunque la empresa no tenga una actitud excluyente. Alejandra Barczuk, jefa de Comunicación y Atención al cliente de AUSOL, al respecto afirma: “Cuando tratamos de conseguir aportes voluntarios para que otras empresas cooperen, nos enfrentamos a una de las características del programa: tiene nombre y apellido: ‘Autopistas del Sol’ ”.

Los nuevos participantes potenciales no son los únicos en percibir las tensiones entre los requerimientos de las colaboraciones bilaterales y de las multilaterales. Algunos de los protagonistas de estas colaboraciones se preguntan si la incorporación de nuevas organizaciones no podría socavar algunos de los principios básicos en los que se ha fundamentado su éxito, en particular: el entusiasmo y el compromiso de los socios, producto de creencias compartidas y de un objetivo común. Algunos señalan que este compromiso suele estar muy relacionado con la *paternidad* del programa y dudan de que lo primero pueda existir sin lo segundo. Como advierte Croce, “si AUSOL tuviera que ceder su protagonismo con el objetivo de conseguir otros socios, tal vez se debilite su entusiasmo y disminuya su compromiso... *Habría que pensarlo*”.

La renovación del valor

Hasta aquí, hemos analizado el modo en que las organizaciones en la muestra generaron valor para sí mismas y para sus socios. Sin embargo,

del análisis se deduce que para asegurar la vitalidad de la colaboración, los socios no sólo tendrán que preocuparse por generar valor, sino por *renovarlo*. El valor de una colaboración es un activo altamente depreciable; si no se renueva, se deteriora y se extingue. Entre las causas que pueden hacer mermar el valor de una colaboración, están los cambios en el entorno. Lo que hoy es importante mañana puede no serlo, especialmente si la organización debe hacer frente a una inesperada depresión en el ciclo económico.

Al inicio del capítulo mencionamos el Programa de Apadrinamiento de Escuelas en Nicaragua, lanzado por la Cámara de Comercio Americana de Nicaragua y el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes local. Entre los participantes en esta iniciativa estaba Euronica, una sociedad local dedicada a la comercialización y al servicio posventa de vehículos Daimler-Chrysler en ese país. Su gerente general, Werner Ahlers, fue el principal promotor del programa dentro de la empresa, y durante 1999 invirtió mucho tiempo y energía en él. Sin embargo, el compromiso de Euronica se redujo sustancialmente al año siguiente, a la par de los momentos difíciles de 2001: el gerente general concentró su atención en los problemas de la empresa y la colaboración dejó de operar en forma efectiva.

El valor también puede deteriorarse por la aparición de alternativas más atractivas. Por lo general, los líderes no carecen de propuestas que compiten entre sí por ganar su atención y sus recursos. A menos que la conexión con la colaboración sea profunda, siempre habrá otros proyectos para explorar. Ya hemos comentado la colaboración entre la cadena televisiva REPRETEL y la OSC Fundación para la Promoción de la Vivienda (FUPROVI), que emprendieron en forma conjunta el proyecto “Techos para el Sur” con el fin de solucionar la escasez de viviendas causada por el huracán César, en Costa Rica. Luego de que la colaboración alcanzó sus objetivos satisfactoriamente, representantes de FUPROVI propusieron a su socio seguir trabajando juntos, en un proyecto similar que beneficiaría a los ciudadanos de la tercera edad. Sin embargo, esas gestiones no tuvieron eco en los directivos de FUPROVI, quienes parecieron haber perdido interés en seguir trabajando en la colaboración. ¿Cómo explicarlo? El interlocutor de FUPROVI en la colaboración, el periodista René Barboza, explicó que “en la empresa comenzaron a pensar en proyectos más viables y hubo nuevas metas”. Y sobre el mismo punto, el responsable de Ventas Corporativas de REPRETEL, licenciado Federico Zamora, añade: “El problema es que el ritmo de trabajo en la cadena es *muy vertiginoso*... Estoy de acuerdo con que debemos emprender tareas sociales, pero se hace difícil, porque, obvia-

mente, el negocio de la televisión apunta a obtener beneficios y *las iniciativas sociales a veces dejan de ser una prioridad*”.

Como ocurre en las relaciones humanas, ambas organizaciones deben trabajar día a día para que su propuesta siga siendo relevante frente a las necesidades de su socio, pese a las cambiantes circunstancias. El director de COANIQUEM, al comentar sobre su colaboración con Esso Chile, que lleva más de dos décadas de vida, no duda en utilizar la metáfora del matrimonio:

Nuestro éxito es el resultado de un compromiso profundo, similar al de un matrimonio. Esso conoció a COANIQUEM y se enamoró locamente. Sin duda fue un buen comienzo, *pero no era suficiente*. Luego pasamos a la siguiente etapa: alimentar la relación para *crecer juntos*, como una pareja. Nos fortificamos mutuamente y buscamos oportunidades para compartir nuestros sueños. *Constantemente estamos buscando nuevas maneras de vincular y sincronizar nuestras vidas*, como debería hacer cualquier matrimonio.

No hay organización que sea inmune a una recesión económica; sin embargo, es interesante dar una mirada a su impacto, cuando el valor que una organización obtiene de una colaboración se renueva en forma dinámica y evoluciona conforme a las necesidades del socio. Vimos que la relación entre la empresa vial argentina AUSOL y el líder social Alberto Croce atravesó diferentes etapas, y que la propuesta de valor que cada uno llevó a su socio cambió en cada una de ellas¹¹. Pese a estos cambios, los socios continuaron generando valor el uno para el otro y desarrollando un flujo de valor bilateral e intenso. En el año 2001, cuando la empresa atravesó momentos económicos difíciles, surgió la necesidad de reducir costos. Según su gerente general, Luis Freixas,

ante la necesidad de recorte, estamos tratando de disminuir gastos que no tengan un impacto significativo en los cuatro ejes de la misión. En principio, podría plantearse recortar salarios, el programa social, el pago de dividendos o el servicio de atención a los clientes. *Pero nuestro programa social es uno de los puntos clave que no se puede recortar. Éste proporciona beneficios superiores al costo del programa.*

Lo que Freixas nos indica es que un flujo de valor dinámico le da a la relación un nivel de solidez que no tendría de otro modo. Al mismo tiempo, como explicamos al comienzo del capítulo, la generación de valor depende del nivel de alineamiento en la colaboración. Por un lado, los casos de FUPROVI y de Euronica mostraban niveles de alineamientos

estrechos: en el primero, la conexión era solamente en el nivel de la estrategia; en el segundo, el alineamiento sólo se daba en el nivel de los valores y con poca profundidad. AUSOL, en cambio, desarrolló un alineamiento ancho y profundo que abarcaba los valores y las estrategias de sus protagonistas.

Este proceso de crecimiento compartido y renovación periódica es también una característica distintiva en la evolución del Centro de Gestión Hospitalaria (CGH). En un principio, las compañías se comprometieron con el CGH en respuesta a una propuesta del Departamento Nacional de Planeación, que aspiraba a transformar el sector de la salud en Colombia. Si bien la participación en una causa nacional es, por cierto, una propuesta de valor movilizadora y estimulante, también es muy efímera: se agota una vez que los grupos de interés responden a la convocatoria. Sin embargo, poco después de que el CGH inició sus operaciones, comenzó a generar valor para sus integrantes en otra dimensión. Según manifestó Patricia Gómez, directora ejecutiva del CGH, al unirse al centro,

las compañías han tomado conciencia de los problemas del sector, que se discuten en las reuniones de Directorio, y han conocido a sus pares en otras organizaciones del sector. Los hombres de negocios tienen sus sindicatos, los hospitales tienen la Asociación de Hospitales, pero el CGH ha proporcionado un nuevo punto de encuentro para proveedores, aseguradores, clientes y universidades. El CGH promovió la interacción entre los participantes del sector que hasta entonces no estaban relacionados.

El acceso a otros integrantes del sector se convirtió en un nuevo incentivo para alentar la participación. Pero también aquí, el “conocer” a los demás es un activo sujeto a depreciación: una vez que los conozco, su utilidad comienza a decrecer. Afortunadamente, cuando el CGH se consolidó, empezó a generar valor en una tercera dimensión: como un generador de ideas y de capital intelectual, atendiendo las necesidades de las empresas participantes, e incluso preparándose de manera proactiva para responder a su demanda futura, moldeada por las nuevas regulaciones que el gobierno les impondría a las instituciones del sector salud. Gómez explica: “Hemos allanado el camino para una transformación que las organizaciones del sector ni siquiera reclamaban. Estamos preparados para responder a una demanda que todavía no existe”.

Por último, el valor puede desgastarse cuando uno de los socios internaliza el valor que hasta entonces obtenía de la colaboración. Cuando a través de la transferencia de recursos entre los socios, las organiza-

ciones desarrollan su propia habilidad para producir esos recursos, el valor de la alianza tenderá a decrecer abruptamente. Nuestra muestra de casos no incluyó ninguna instancia en que se diera esta dinámica. En varios casos, los socios internalizaron habilidades que aprendieron de su contraparte, pero rápidamente esos activos fueron recreados, siguiendo la dinámica del “círculo virtuoso” descrita en el punto anterior. Además, nuestra muestra indica que la continua renovación de valor puede llegar a convertirse en una virtual *barrera de salida* de la relación.

Consideremos, una vez más, la colaboración entre la subsidiaria mexicana de Danone y la Casa de la Amistad (CdA), una OSC que provee asistencia médica a niños con cáncer. Inicialmente, Danone se contactó con la CdA con el propósito exclusivo de lanzar una campaña de promoción de ventas. Danone tuvo cuidado en no crearse barreras de salida, reservándose el derecho de abandonar la relación en cualquier momento. Pero el éxito de la campaña “Construyamos sus Sueños” (que al momento de la elaboración de este libro iba por su séptima edición), se convirtió en una barrera importante. Aminta Ocampo, gerente de Relaciones Públicas de Danone, confiesa que “si no hacemos ‘Construyamos sus Sueños’ este año, *tendríamos mucho que explicar*”. Una situación similar se suscitó en la colaboración entre el Banco de Crédito e Inversiones (BCI) de Chile y la Corporación de Crédito al Menor (CCM), una OSC creada por uno de los ejecutivos del banco para proporcionar protección a las niñas abandonadas. El gerente general del banco, Juan Esteban Musalem, comentó sobre la posibilidad de que un nuevo presidente suspendiera la iniciativa:

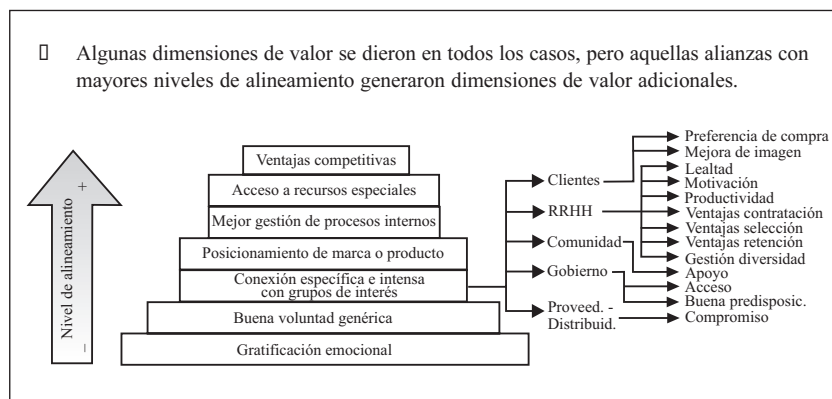
Si el día de mañana no está a la cabeza Luis Enrique Yarur, será muy difícil que el nuevo presidente decida ir a entregar el hogar al padre Poblete. *Tendrá que seguir, porque esa decisión podría deteriorar seriamente la imagen del banco, tanto interna como externamente*. A estas alturas del partido, sería muy sorprendente que uno de los jugadores abandonara el juego.

A medida que las colaboraciones se amplían e incluyen nuevos grupos de interés y generan en ellos entusiasmo y compromiso, se torna cada vez más difícil deshacer lo ya hecho. En opinión de Patricia Martínez, gerente de Relaciones Públicas y Comunicaciones Corporativas de Danone, “al principio era algo totalmente nuevo; nadie había hecho nada parecido en México. Las empresas donaban dinero o cosas, y eso era todo. Ahora la gente está muy motivada para ayudar, está prácticamente involucrada en el proyecto. Con cada campaña que lanzamos, *crece el compromiso de la compañía*”.

El valor generado para las compañías

Todas las empresas en la muestra afirman que se han beneficiado con su participación en colaboraciones intersectoriales, aunque la magnitud y la clase de valor generado, en cada caso, dependió de los factores analizados al inicio de este capítulo; a saber, el nivel de alineamiento y el tipo de recursos comprometidos con las colaboraciones. El gráfico 9 resume los conceptos desarrollados en las páginas siguientes. Casi todas las colaboraciones en la muestra generaron las formas de valor que se ubican en la base de la pirámide. Las empresas involucradas que exhibieron un mayor grado de alineamiento e incluyeron recursos clave alcanzaron otras formas de valor, ubicadas en los niveles más estrechos de la pirámide.

Gráfico 9. Valor creado para las empresas



La forma de valor más común que obtuvieron las compañías participantes fue la *gratificación emocional* y el crecimiento personal de aquellos involucrados directamente en el manejo de la colaboración. Multidynamics era una de las empresas comprometidas con el programa Líderes Siglo XXI (Líderes) para las escuelas colombianas. Su gerente general, Jorge González, comenta:

En lo personal, formar parte de Líderes ha sido muy gratificante. Me agradó participar y ayudar en el campo educativo. Nos ayudó a comprender a otros sectores, que son muy diferentes de aquellos en donde habíamos trabajado, y confirmó que otras instituciones nacionales pequeñas también pueden ser exitosas. En principio, ahora entendemos la visión del mundo que tienen los docentes, que es muy diferente de la de los empresarios.

Una segunda dimensión de valor generada, en la mayoría de los casos, fue *la buena voluntad* de la comunidad, como resultado de la participación de las compañías en causas sociales. En 1997, la subsidiaria de Texaco en Nicaragua estableció una colaboración con The Resource Foundation, a través del programa “Adopte una escuela”. Como parte de su intervención en el programa, Texaco construyó una escuela técnica primaria y secundaria cerca de una de sus fábricas para proporcionar educación a los sectores de bajos ingresos, quienes, de otro modo, no habrían tenido acceso a la capacitación técnica. La escuela en sí constituía un recordatorio constante del compromiso social de Texaco y, por tanto, acrecentaba la buena voluntad de la comunidad hacia su marca. De acuerdo con el coordinador de Marca, Publicidad y Servicios al cliente de la compañía, “Texaco se ha beneficiado con la cobertura positiva en los medios de comunicación y de las relaciones públicas derivadas de la asociación entre la empresa y el proyecto, ambos muy respetados en el nivel local”.

En las colaboraciones que mostraban un nivel de alineamiento medio, la conexión emocional que mencionamos al inicio no sólo incluyó a los participantes directos, sino que abarcó también a otros *grupos de interés* de las organizaciones participantes, con consecuencias significativas. Retomemos el caso del Banco de Crédito e Inversiones (BCI) de Chile que, en 1990, estableció una colaboración con la Corporación de Crédito al Menor (CCM). Gracias a esta alianza, la empresa desarrolló una conexión emocional más intensa con sus *clientes*. A su vez, esto generó dos beneficios diferentes. Por un lado, el *fortalecimiento de la imagen*. Como Pedro Balla, contralor del banco, señala: “A la gente le gusta pensar que guarda su dinero en un banco que no sólo se preocupa por ganar dinero, sino también por contribuir con el bien común. Eso ayuda a desterrar la imagen del ‘frío e insensible mundo del dinero’ y también se ajusta a nuestro lema: ‘el banco de la gente’”. Por otro lado, la conexión emocional más intensa con los clientes promovió su lealtad y su *preferencia de compra*. Rafael Pamias, director de *Marketing* de Danone México, comentó sobre la campaña lanzada en forma conjunta con la Casa de la Amistad: “Durante las campañas, nuestros precios no varían. No los aumentamos, pero tampoco los bajamos; los mantenemos iguales. Nuestros competidores bajaban sus precios como respuesta y, a pesar de que nosotros no lo hacíamos, seguíamos manteniendo la misma cuota de mercado”.

Las conexiones emocionales también impactaron la *gestión de recursos humanos* de las compañías, generándoles valor en varias dimensiones. Al ser un motivo de orgullo, la actuación social aumentó la lealtad, la *identificación* de los empleados con la organización; “se ponen la

camiseta”, según Enrique Mendoza, gerente corporativo de Recursos Humanos de FASA. Como consecuencia de esa identificación, aumentó la *motivación* de los empleados. Al respecto, dice el gerente general de la empresa vial argentina AUSOL, Luis Freixas:

La motivación de los empleados constituye un elemento clave para el éxito de una compañía; estimula a la gente. Los 600 empleados de AUSOL conocen el programa y se sienten muy orgullosos. Hay muchachos del vecindario que están trabajando en la empresa. Creo que nuestra calidad de servicio es el resultado de la increíble motivación de nuestro personal. Y están motivados por todo lo que se hace. Este programa es parte de eso.

Debido a las características específicas de esa industria, cuando se trata de motivar a su fuerza de trabajo, AUSOL se enfrenta a restricciones significativas: no existe la posibilidad de crear nuevos productos, de abrir nuevas sucursales; no hay una fuerza de ventas que dinamice y tense el espíritu emprendedor, como sucede en otras actividades. Por ello, la motivación que la colaboración proporciona a su fuerza de trabajo es particularmente valiosa, dado que difícilmente podría encontrarla por otras vías. Como sugiere Freixas, la motivación de los empleados se traduce en mayor *productividad*. En este sentido, al comienzo del capítulo mencionamos la experiencia transmitida por Enrique Mendoza, gerente de Recursos Humanos de FASA, quien descubrió que los empleados que recaudaban más dinero para su socio, la FLR, eran aquellos vendedores con mejor desempeño en las farmacias de la empresa.

Al mismo tiempo, la conexión emocional también generó ventajas de *contratación* para las compañías. De acuerdo con el recién citado Rafael Pamias, “mucha gente responde al llamado de Danone cuando estamos contratando personal. Dicen que quieren trabajar para Danone porque les gusta lo que hacemos. Son muy específicos al respecto, pues mencionan la campaña ‘Construyamos sus Sueños’ (implementada en colaboración con la Casa de la Amistad)”.

A través de las alianzas intersectoriales, algunas compañías mejoraron su proceso de *selección* de personal. Ya hemos mencionado a Meals de Colombia, la empresa que encabezó la iniciativa Líderes Siglo XXI para las escuelas colombianas. El presidente de la compañía, Alberto Espinosa, explica:

El “Perfil Meals” era, en gran parte, producto de la definición de un perfil de personal de calidad elaborado con las escuelas. Muchos de los procesos de crecimiento personal y desarrollo holístico se basan en el concepto de lo que constituye un verdadero individuo de calidad. De

hecho, lo que en realidad sucede es que los mecanismos de motivación para los estudiantes y los trabajadores son muy similares. Entonces, todo se reduce a descubrir qué es lo que en verdad motiva a las personas.

Además, la conexión emocional de los empleados también genera ventajas de *retención* para la empresa. Ya mencionamos la colaboración de Starbucks con Conservation Internacional y las cooperativas de pequeños caficultores de Chiapas, México. Esa empresa ha llevado el concepto de responsabilidad social al seno de su identidad organizacional y estrategia competitiva, y las colaboraciones intersectoriales son parte esencial de su actuación social. Ello es un importante motivo de orgullo, identificación y lealtad entre sus empleados, lo que resulta en mayores índices de retención: mientras que la tasa de rotación promedio de la fuerza de trabajo en esa industria es del 200%, en Starbucks es sólo del 54%¹². Dado que a la compañía le cuesta unos US\$500 la capacitación de cada empleado nuevo, su mayor tasa de retención le genera a Starbucks un ahorro de aproximadamente 35 millones de dólares por año.

Las colaboraciones intersectoriales también funcionaron como herramientas de *gestión de diversidad* para las compañías que incluían grupos de interés internos heterogéneos. En el tercer capítulo estudiamos en detalle el caso de Tenaris, una empresa perteneciente al Grupo Techint, que surgió como resultado de una fusión entre varias compañías en siete países que, hasta entonces, habían conformado una alianza. La colaboración con la Fundación Proa, a través de sus iniciativas culturales, se convirtió en una herramienta para desarrollar vínculos con sus diversos grupos de interés, que se caracterizaban por una diversidad de perspectivas y nacionalidades.

El caso de la empresa colombiana Indupalma revela cómo las colaboraciones intersectoriales pueden generar valor, al contribuir a establecer una conexión con las *comunidades* y los *gobiernos*. En el primer caso, la conexión intensa se convirtió en *apoyo* para la compañía; en el segundo, las empresas obtuvieron un mayor *acceso* y una *mejor predisposición* por parte de las autoridades. Cabe destacar que la importancia de esa conexión para Indupalma va más allá de la habitual buena voluntad genérica que necesitan todas las compañías. Como hemos visto, la polarización y radicalización de la política colombiana pusieron en peligro de muerte a su dirigencia, y a la empresa al borde de la quiebra. Por tanto, el apoyo de los grupos de interés externos se constituyó en una dimensión vital para esa empresa. Indupalma lleva adelante una estrategia de vinculación con la comunidad que denomina “construcción de convivencia pacífica”, implementada básicamente a través de las colaboraciones intersectoriales. Claudia Calero, asesora de Indupalma, se

refiere a la colaboración de la compañía con la Fundación Rafael Pombo (FRP), que se articula en torno a los programas denominados “Código de Convivencia” y “Manos para la Paz”:

En un principio, obviamente, nosotros teníamos que concentrarnos en el fortalecimiento interno, pero siempre hemos sido conscientes de que hay que proyectarse hacia el resto de la comunidad. El “Código de Convivencia” y “Manos para la Paz” no son programas orientados sólo hacia la comunidad de Indupalma, son abiertos totalmente. Esa ha sido la forma como nos hemos relacionado con la comunidad local.

Al mismo tiempo, a partir de esa conexión con la comunidad, Indupalma consiguió mayor acceso al gobierno local, con el que no siempre había tenido la mejor de las relaciones. Según Calero, la colaboración generó “otra forma de llegar (a las autoridades municipales), no directa sino a través de la comunidad empoderada para eso”. Al respecto, un representante de la FRP explicó:

Hasta ese momento, las relaciones de Indupalma con el alcalde en ejercicio, Javier Zárate, no eran muy buenas. Sin embargo, (a partir de la colaboración) el Alcalde comenzó a valorar inmensamente lo que significa una empresa como Indupalma en su municipio y reconoció sus méritos. Nosotros se lo hicimos saber a Indupalma en un informe.

Las OSC demostraron ser un canal efectivo para acceder a otros grupos de interés. En esa tarea, ellos pusieron en juego una fuerte ventaja comparativa: su credibilidad. Ya mencionamos¹³ el caso de Tetra Pak, que necesitaba convencer tanto al público general como al gobierno de que el reciclado de desechos no era responsabilidad exclusiva de los fabricantes, sino de un grupo más amplio de agentes institucionales. Según Sergio Escalera, gerente de Medio Ambiente de la compañía, el objetivo del programa era “que los actores de la cadena de valor (...) se alinearan gradualmente con nuestro mensaje”. La alianza con la Junior League de la ciudad de México resultó una herramienta muy eficaz para alcanzar este propósito. En palabras de Escalera,

creemos que la Junior League es el interlocutor ideal para esto, porque tiene una imagen que le permite comunicar adecuadamente los mensajes. El público percibe en ella a una agrupación comprometida, totalmente altruista, desprovista de toda ideología partidaria; no tiene problemas de comunicación y, por lo tanto, no hay ‘ruido’ en los mensajes que emite.

Las colaboraciones también generaron una nueva conexión con otros grupos de interés de las compañías, tales como *los proveedores o los*

distribuidores. El presidente de Esso Chile, Alejandro Sanín, explica que el vínculo emocional con su socio COANIQUEM y su trabajo se inició “en el nivel más alto de las dos organizaciones. Sin embargo, finalmente creció y abarcó a los empleados de Esso, a los dueños de las estaciones de servicio en todo el país e incluso ¡a los empleados de las estaciones!”.

La conexión emocional y la buena voluntad desarrolladas resultaron muy útiles para la empresa en los momentos difíciles. En 1999, una serie de temblores en la zona norte causaron daños en los depósitos de diesel en la ciudad de Antofagasta. Hubo un derrame del combustible que se filtró por el sistema de alcantarillado de la ciudad. Coincidente con este evento, fuertes olores afectaron una sección del pueblo, aunque su causa nunca se estableció con exactitud. Inmediatamente, los dirigentes de la comunidad inculparon públicamente a la compañía por este hecho. La controversia que se generó tuvo una repercusión negativa para la empresa, pero el daño pudo ser controlado y moderado gracias a la buena voluntad que se había desarrollado en la colaboración con COANIQUEM. Guillermo García, responsable de Relaciones Públicas de la compañía, no deja dudas al respecto: “Le debemos mucho a COANIQUEM por su leal apoyo durante los sucesos de Antofagasta. (Su director, doctor Jorge) Rojas nos ayudó a recuperar la buena voluntad de la comunidad”.

Las colaboraciones también desempeñaron un papel clave en el *reposicionamiento* de las marcas o los productos. Ya hemos analizado el caso de Danone México, cuya marca era percibida como fría y distante por los consumidores. Según Rafael Pamias, gerente de *Marketing*, “vemos claramente una evolución de la imagen de la marca en algunos atributos clave, relacionados con la proximidad de una empresa que se preocupa por los niños. Estamos convirtiendo una marca fría con calidad, en una marca ‘socio’ y ‘ciudadana’ de la sociedad”. Esos nuevos atributos se convirtieron en un fuerte punto de diferenciación.

En las colaboraciones que involucraron la transferencia de capital intelectual, ese conocimiento tendió a regresar enriquecido a su propietario original. Con frecuencia, el impacto de esta dinámica fue una *mejora en la gestión de los procesos internos* de las empresas. La cadena de supermercados HEB inicialmente capacitó al Banco de Alimentos de Monterrey en el establecimiento y funcionamiento de sus bancos de alimentos, a la altura de los mejores del mundo. Sin embargo, a raíz de la colaboración, también la empresa mejoró sus procesos internos. Periódicamente, el BAM entregaba a su socio reportes con información detallada sobre la mercadería que le llegaba desde HEB. El supermercado usaba esa información para mejorar sus operaciones internas, con el fin

de reducir el volumen de productos defectuosos. Cuando analizamos el círculo de la renovación de valor, destacamos cómo la compañía utilizaba, en forma sistemática, las inteligentes observaciones del BAM sobre los procesos internos de almacenamiento para aprovechar las oportunidades de incrementar su eficiencia.

Las empresas colombianas que participaron en la iniciativa Líderes Siglo XXI transmitieron conocimientos de gestión a los colegios asociados, pero en ese proceso también aprendieron a ser mejores administradores. “Multidynamics y el Colegio Santa María, en forma conjunta, desarrollaron una metodología de planeamiento estratégico que hemos utilizado en la empresa”, admitió el gerente general de la compañía, Jorge González. Sandra Velasco, de Meals, agrega:

Se aprende mucho. Uno cree que sabe sobre calidad y procesos, pero sólo se conoce la teoría porque la estudiaste en la universidad o aquí. Sin embargo, la verdadera prueba es aplicarla a una organización. Este ha sido uno de los mayores beneficios para los empresarios: poder aplicar algo que ellos sabían en teoría, verificar si funciona y encontrar maneras de adaptarlo a las necesidades de cada organización...

En unas pocas colaboraciones, con niveles significativos de alineamiento, las empresas accedieron a los *recursos especiales* de sus socios y los insertaron exitosamente en su cadena de valor. Estos recursos surgen de la naturaleza distintiva de las OSC, por lo que son difíciles de imitar o reproducir por una empresa privada en forma unilateral. Ya hemos analizado, en varias ocasiones, la alianza entre el periódico argentino *La Nación* y la Red Solidaria (RS). La misión de la OSC era mejorar la calidad de vida de los necesitados, a través de la conexión con aquéllos que podían ayudarlos. Una vez que esta organización se contactó con *La Nación*, rápidamente se convirtió en una fuente confiable de historias interesantes y genuinas que alimentaban varios productos: las “noticias solidarias”, la “sección solidaria”, la columna “dar una mano”, los “clasificados solidarios” y una sección específica de la revista de los domingos. Este activo habría sido muy difícil de reproducir por otra organización que careciera de la enorme legitimidad y capilaridad que caracterizaba a la RS.

En casos de alineamiento amplio y profundo, estos recursos especiales se utilizaron para generar *ventajas competitivas* únicas. El capítulo 8 examina cómo la colaboración intersectorial entre Rainforest Expeditions y la comunidad nativa Ese'jea, se transformó en una fuente de importantes ventajas para la compañía. Por el momento, sólo mencionaremos que esas ventajas se tradujeron en márgenes de ganancia sólidos. En el nivel

local, la Posada Amazonas competía con seis albergues similares y, en el internacional, con varias posadas ecológicas en Ecuador y Bolivia. Todos ellos ofrecían, en líneas generales, el mismo producto. Pese a la fuerte competencia de esos destinos alternativos, las ventajas competitivas de la Posada Amazonas le permitieron mantener sus precios entre un 5% y un 40% por encima de sus rivales.

La dimensión exacta del valor generado por la colaboración fue más clara para aquellas empresas que hicieron una medición sistemática de sus costos y beneficios. Sin embargo, esas empresas tendieron a ser la excepción en nuestra muestra. La renuencia a medir costos y beneficios se evidenció, con claridad, en el caso del periódico argentino *La Nación* y su alianza con la Red Solidaria (RS). Desde un principio, el diario renunció tanto a cuantificar el valor de sus aportes en especie como a medir el impacto económico de su trabajo social. La percepción interna era que darle un valor económico al proyecto *desnaturalizaría su naturaleza solidaria*, así como las motivaciones que habían llevado a la empresa a poner en marcha la iniciativa. Para los directivos de la empresa, de haberse tomado ese camino la colaboración con la RS hubiese podido ser vista como un instrumento de *marketing* institucional, algo que la empresa se esforzó por evitar. Y este no fue un caso aislado. En el capítulo anterior describimos en detalle el caso del Banco Itaú, que también se esforzó decididamente por mantener separada su actuación social de su *marketing* institucional, a pesar de las fuertes presiones competitivas en sentido contrario.

Las empresas que hicieron una medición cuidadosa de los costos y beneficios tendieron a ser aquellas que no tuvieron inconvenientes en alinear su estrategia social con su estrategia comercial; en su mayoría, empresas multinacionales: Danone, Coca-Cola, Esso, Starbucks. Por ejemplo, Coca-Cola de Argentina ‘tercerizó’ la supervisión y las operaciones de su colaboración con Junior Achievement Argentina a través de una firma consultora privada que, entre otras cosas, era responsable de controlar los resultados del programa. Lo que hay detrás de esta disparidad, por supuesto, son criterios diferentes en cuanto a la relación que deben mantener el lucro individual y el beneficio social. Vale la pena comparar la visión citada en el párrafo previo con la del presidente de Starbucks, Orin Smith, para quien “alinear el interés personal con la responsabilidad social es la manera más poderosa de preservar el éxito de una compañía”.

En el segundo capítulo mencionamos que la búsqueda de lucro no está totalmente legitimada en la sociedad latinoamericana, percepción que de algún modo parece poner en tela de juicio el papel del empresario en la sociedad y su legitimidad. De acuerdo con Jorge González, gerente

general de la compañía colombiana Multidynamics, “los hombres de negocios son vistos como explotadores, que persiguen ganancias y beneficios a cualquier costo”. Para el empresario chileno Manuel Ariztía, la mayoría de los chilenos “tiene la impresión de que los hombres de negocios no tienen alma”. Si tenemos en cuenta esta presunción negativa, resulta comprensible que los empresarios regionales sean renuentes a dar la impresión de que obtienen ganancias de sus iniciativas sociales, lo cual podría reforzar las sospechas iniciales.

En consecuencia, lo que al parecer motiva los esfuerzos de las compañías por separar las actividades sociales de sus actividades principales, es la intención de mostrar la naturaleza desinteresada de sus emprendimientos. Sin embargo, las probabilidades de ganar esta batalla son pequeñas, si no nulas. Hemos visto que aun los esfuerzos más altruistas acaban generando innegables beneficios para la organización que los lleva a cabo, incluso cuando no son buscados. Esta es una realidad que no escapa a nadie, y menos aún a aquellos predispuestos a dudar de las intenciones altruistas del sector privado. Proclamar, una y otra vez, la ausencia de ventajas para la organización no parece ser un camino fructífero: es neutro para los conversos y contraproducente para los escépticos, que siempre encontrarán la “prueba” de una supuesta agenda paralela no declarada.

Asimismo, ganar aquella batalla no sólo es improbable; también puede ser contraproducente. Una actuación social es desinteresada cuando no se conecta con ningún objetivo de la empresa; es decir, cuando *no está alineada* con sus necesidades organizacionales utilitarias. Esta lógica va en contra de las dinámicas descritas al analizar la generación de valor, según las cuales el potencial de una colaboración intersectorial *aumenta* cuanto mayor es el nivel de alineamiento. Llevada a su extremo, la triste conclusión de aquella lógica sería que *sólo es genuina aquella actuación social que tiene menor potencial de beneficiar a la sociedad*. El altruismo desempeña un papel clave en las iniciativas sociales, pero tal vez haya llegado el momento de expandir nuestra visión y considerar nuevos senderos para llegar al mismo destino. Es dable preguntarse por qué las soluciones sociales que no generan valor privado son mejores que aquéllas que lo hacen. Es más, el resultado en ambos casos no es idéntico: vale la pena recordar que, tal como nuestro análisis ha demostrado, las soluciones derivadas de colaboraciones con altos niveles de integración tienden a ser más profundas y más duraderas.

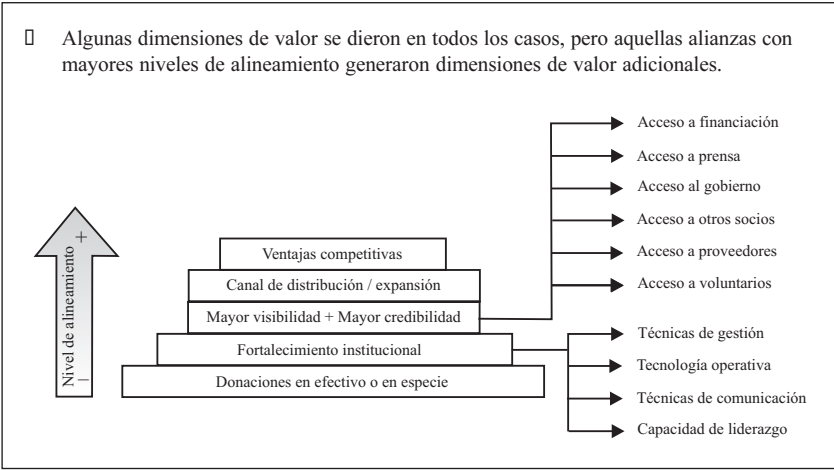
La deslegitimación de la búsqueda de lucro ante los ojos de las sociedades de la región, por un lado, sumado a la “vergüenza” y la batalla por la credibilidad en el sector empresarial, por el otro, podrían tener el efecto paradójico y no deseado de limitar la cantidad y la calidad de recursos

que potencialmente podrían volcarse a la solución de problemas sociales. La consolidación de la nueva visión que está emergiendo en el sector empresarial y la sociedad civil de América Latina, contribuirá a revertir este dilema. En esta nueva visión, las motivaciones utilitarias pueden coexistir con y *reforzar* las motivaciones altruistas en la búsqueda de la generación de valor económico y social.

El valor generado para las OSC

En general, las OSC que participaron en las colaboraciones intersectoriales se beneficiaron con la experiencia, aunque, aquí también, el alineamiento y el tipo de recursos utilizados para la generación de valor condicionaron la magnitud del valor obtenido. El gráfico 10 resume los conceptos analizados en esta sección de un modo similar al gráfico 9, presentado al inicio de la sección anterior. Una vez más, la base de la pirámide incluye las formas de valor generadas en todas las colaboraciones intersectoriales, mientras que la parte superior muestra los beneficios de aquellas colaboraciones con altos niveles de alineamiento.

Gráfico 10. Valor creado para las OSC



La forma de beneficio más general obtenida por las OSC en la muestra fue la recepción de *donaciones* –en efectivo o en especie– realizadas por las empresas involucradas en las colaboraciones. Por ejemplo, a través de su participación en el programa de apadrinamiento de escuelas organizado por la Cámara de Comercio Americana de Nicaragua (AMCHAM, por sus iniciales en inglés), el Centro de Formación Profesional Nicaragüense Simón Bolívar consiguió que la compañía Shell

donara US\$7.500, que la escuela destinó a la refacción, más que necesaria, de su infraestructura. Las donaciones financieras efectuadas en el contexto de colaboraciones con alineamientos más amplios o más profundos, ejercieron un impacto mayor y más duradero. Por ejemplo, en la colaboración entre Natura y la escuela Matilde, las donaciones de efectivo constituyeron un componente importante. Sin embargo, fueron parte de una relación amplia, la cual fue complementada con el acompañamiento y el apoyo al proceso de transformación interna de la escuela. En gran medida, esos recursos fueron destinados a financiar ese proceso de autodescubrimiento, con la asistencia del CENPEC, una OSC especializada en educación pública. Por tanto, como vimos al inicio del capítulo, esas donaciones tuvieron un impacto profundo y sostenible en la escuela.

Aquellas OSC que lograron vincularse como socios con sus contrapartes privados acrecentaron su *capacidad institucional*. En el programa Líderes Siglo XXI (Líderes), que reunió a escuelas y empresas colombianas, las compañías no transfirieron dinero¹⁴, sólo su conocimiento y experiencia en gestión, lo que generó una serie de beneficios específicos a las escuelas participantes. Cuando Sofia Ramírez, directora de la escuela pública Rafael Uribe Uribe, describe los resultados de su participación en el programa, afirma: “Uno de los primeros resultados fue el *planeamiento estratégico*. Los docentes comprendimos que no podíamos trabajar aislados; debíamos fijar objetivos institucionales y diseñar un plan a cuatro años y otro más corto, a un año. Teníamos algunos objetivos académicos y administrativos, y comenzamos a trabajar sobre nuestra misión, nuestra visión, valores y principios”.

Un segundo beneficio relacionado fue el desarrollo de un hábito para definir *indicadores de medición*, con el fin de evaluar la calidad de gestión, una noción básica en el sector privado (“lo que mides es lo que consigues”), pero casi inexistente en el tercer sector y en el gobierno. Ana María de Samper, directora del Colegio Santa María y participante en el programa Líderes, admite que “las escuelas hemos tenido y aún tenemos dificultades para evaluarnos a nosotras mismas. Somos entusiastas de la evaluación académica, pero nos cuesta mucho utilizar indicadores de gestión”. El sector privado contribuyó con una perspectiva nueva. Al recordar sus interacciones con la Secretaría de Educación de Bogotá, Francisco Manrique, gerente general y dueño de la compañía constructora Manrique Santamaría, señala: “Insistíamos una y otra vez con la medición. Teníamos que medir las cosas y, entonces, preguntábamos: ‘¿Cuáles son sus indicadores de gestión?’ Y todos empezaban a reunir la información. Al principio era un lío, y se sentían incómodos cada vez que sacábamos el tema”.

A través del trabajo conjunto con las empresas, las escuelas participantes adaptaron las técnicas de calidad total a la educación y diseñaron procesos nuevos. Sofía Ramírez, directora de la escuela Rafael Uribe Uribe, recuerda que “solíamos trabajar mucho, pero nunca nos sentábamos a evaluar la labor hecha. Ahora evaluamos cada actividad, por más pequeña que sea. *Participar en Líderes significa planear, hacer, verificar y rehacer cosas*”.

La relación de las escuelas con las compañías también posibilitó la transferencia de *tecnología operativa* de avanzada a las OSC. A través de su colaboración con la cadena de supermercados HEB, el Banco de Alimentos de Monterrey (BAM) logró acceder a las más sofisticadas tecnologías y prácticas de gestión y control de calidad de los bancos de alimentos. Se podría afirmar que la colaboración transformó, por completo, la forma en que el BAM llevaba a cabo su misión y la reforzó institucionalmente. Blanca Castillo, directora operativa, no vacila en aseverar que “la historia de nuestro Banco de Alimentos se divide en dos etapas: antes y después de HEB”.

Las OSC involucradas en colaboraciones con niveles de alineamiento altos o medios, también aprendieron a diseñar e implementar una *estrategia de comunicación* efectiva. Al analizar los beneficios obtenidos de la colaboración con el periódico *La Nación*, Juan Carr, líder de la Red Solidaria (RS), comenta: “Aprendí la lógica de las comunicaciones y todo lo que implica. Nuestro manual práctico sobre la solidaridad ahora incluye un último capítulo sobre las comunicaciones”. El doctor Jorge Rojas, director de la OSC chilena Corporación de Asistencia al Niño Quemado (COANIQUEM), manifiesta que “Guillermo García –gerente de relaciones públicas de Esso Chile– ha desempeñado un papel fundamental en nuestra alianza. He aprendido mucho de él sobre estrategia de comunicación”.

En algunas colaboraciones, las OSC pudieron apoyarse en la capacidad de liderazgo de su socio empresarial, para potenciar así su propia *capacidad de articulación* con otros actores sociales. A partir del fortalecimiento institucional derivado del apoyo sostenido de sus socios del sector privado, organizaciones como la Fundación SES o COANIQUEM se convirtieron en líderes nacionales indiscutibles en su área de acción, capaces de dialogar en condiciones de igualdad con instituciones públicas y privadas.

Las alianzas con una alta exposición a lo largo del tiempo también proporcionaron a las OSC dos beneficios adicionales: *mayor notoriedad* y *credibilidad pública*. La colaboración entre Esso Chile y COANIQUEM constituye un ejemplo, en particular valioso, de estos efectos positivos. Como resultado de un respaldo intenso y sostenido durante un período

de dos décadas, para el año 2002 COANIQUEM había incrementado su notoriedad pública al punto de ocupar el tercer lugar como la OSC más reconocida del país. El doctor Jorge Rojas, director de COANIQUEM, explica: “Después de que recibimos la primera donación de Esso, la gente dejó de considerarnos un puñado de soñadores y empezó a vernos como un grupo de profesionales patrocinados por una corporación que compartía y respaldaba nuestro sueño”.

A su vez, esa credibilidad abrió la puerta a toda otra serie de beneficios adicionales. El primero fue el acceso a otras *fuentes de financiamiento*. “Después de la primera donación de Esso, estábamos en mejores condiciones de solicitar la donación de un terreno a la municipalidad —continuó Rojas—. Cuando un intendente ve que una corporación como Esso está dispuesta a respaldar una iniciativa audaz, se atreve a sumarse al desafío”. La alianza con Esso también facilitó a COANIQUEM el acceso a los medios de comunicación. Como relata Rojas, “Esso nos ayudó a desarrollar nuestra imagen pública, en un momento en que éramos unos perfectos desconocidos para la mayoría de la sociedad chilena”. Con esta nueva credibilidad y la influencia derivada del respaldo de Esso, COANIQUEM se volvió más influyente ante los *funcionarios gubernamentales*. En 1988, luego de una intensa campaña de negociación en el Congreso Nacional y gracias al apoyo de los medios de comunicación, COANIQUEM logró que se prohibiera el uso público de fuegos artificiales, la primera causa de quemaduras en los niños. Esta nueva notoriedad pública también le permitió a COANIQUEM buscar *socios nuevos*. Por ejemplo, entabló una colaboración con Cristalerías Chile, una empresa líder en la industria del vidrio, para reciclar envases de vidrio. Con los recursos generados por esta colaboración, COANIQUEM creó y puso en funcionamiento Casa Abierta, un sitio que ofrecía alojamiento gratuito a los niños quemados y a sus familiares durante el período de tratamiento.

Finalmente, como resultado de la notoriedad ganada a partir de la sociedad con una empresa, las OSC pudieron apoyarse en las redes de contactos de su socio y establecer con ellos relaciones como *proveedores* o *voluntarios* de la organización. Por ejemplo, la Fundación Proa, un centro de arte contemporáneo en Buenos Aires que desarrolló una alianza con el Grupo Techint, tiene en cuenta los contactos y las redes sociales de su socio al momento de planificar y organizar sus eventos. También la Fundación SES, liderada por Alberto Croce, tuvo acceso a la red de proveedores de su socio AUSOL, así como a su nómina de empleados y gerentes, para que participasen en sus programas como voluntarios.

Con frecuencia, cuando las colaboraciones tuvieron un perfil alto y sostenido en el tiempo, las OSC pudieron capitalizar la infraestructura de su socio empresarial para utilizarla como un *canal de distribución o expansión* de su cobertura geográfica. Ya mencionamos que COANI-QUEM vendió seguros para automóviles en toda la red de estaciones de servicio de Esso Chile. En su colaboración con Coca-Cola de Argentina (CCA), Junior Achievement Argentina (JAA) también capitalizó la infraestructura de su socio para expandir su presencia en el vasto territorio de ese país. “Aprender a emprender en el medio ambiente” se lanzó en 1999, en cuatro escuelas de Buenos Aires. Luego de algunos ajustes, en un año el programa se extendió por todo el país, a todas las localidades donde Coca-Cola tenía plantas embotelladoras. El programa abarcó 15 escuelas y 900 alumnos en el año 2000, y 30 escuelas y 2.520 alumnos al año siguiente.

En muy pocos casos de colaboraciones con un alineamiento profundo, las OSC lograron obtener *ventajas competitivas*. En Colombia, la Ley 100 de 1993 transformó todo el sistema nacional de seguridad social de salud, al sustituir un subsidio público a la oferta, pagado a los hospitales, por un subsidio a la demanda, pagado a las entidades prestadoras del servicio (EPS). Como la nueva ley otorgaba a las EPS la libertad de determinar dónde enviar a sus pacientes, los hospitales se vieron obligados a competir y a mejorar sus sistemas de contabilidad, facturación y almacenamiento de existencias, así como sus normas de calidad de servicio. En un breve lapso, organizaciones integradas verticalmente en un sistema burocrático se vieron obligadas a funcionar como emprendimientos sociales. Al no estar preparadas para enfrentar esta transformación por sí solas, generaron una gran demanda de servicios de asesoramiento en la transformación de la gestión hospitalaria.

El Centro de Gestión Hospitalaria (CGH), que había sido creado en 1991, detectó en este desarrollo una oportunidad de llevar a cabo su misión, a saber: “Promover y liderar la transformación de la gestión de salud para contribuir al desarrollo integral de la industria”. Sin embargo, el CGH no fue la única organización ansiosa por responder a esa demanda. Por el contrario, al hacerlo debió competir con una serie de organizaciones públicas, semipúblicas y privadas, como: a) la Corporación de la Calidad, otra corporación mixta similar al CGH; b) el Hospital San Vicente de Paúl, un hospital en Medellín que vendía servicios de asesoramiento y que también organizó un congreso en la ciudad de Cartagena; y c) una variedad de empresas de consultoría privadas, tanto locales como multinacionales. En esta competencia, un activo clave para el CGH fue la participación de todos los integrantes de la industria, entre ellos las

empresas privadas, que le proporcionaron un volumen de conocimiento y experiencia casi imposible de imitar por sus competidores.

El valor generado para las comunidades

En cierta forma, las colaboraciones estudiadas habrían fracasado si hubiesen impactado solamente en sus protagonistas. A fin de cuentas, todos estos emprendimientos tienen un componente social que por definición desborda a sus miembros e impacta en la comunidad. Un breve vistazo a nuestros datos revela que las colaboraciones intersectoriales produjeron un impacto positivo en sus respectivas comunidades. En 2001, COANIQUEM había provisto tratamiento médico gratuito a más de 50.000 niños quemados en Chile. Entre los años 2000 y 2001, el Banco de Alimentos de Monterrey (BAM) distribuyó un total de 6.120 toneladas de alimentos, que beneficiaron a 493.241 personas. Entre 1997 y 2001, la Casa de la Amistad había proporcionado tratamiento médico gratuito a 419 niños con cáncer en México. En todas las instancias, las colaboraciones contribuyeron a incrementar en forma significativa la magnitud de estos impactos.

Algunas de estas colaboraciones consiguieron alterar los términos del debate público en sus sociedades. Por ejemplo, el Programa Pro-Consejos (*Pró-Conselho*) resultó en extremo efectivo para incrementar el respeto a los derechos infantiles en el estado brasileño de Minas Gerais. Como ya se mencionó, este programa surgió de una iniciativa desarrollada por el Instituto Telemig Celular y varias OSC que integraban los Grupos de Apoyo Voluntario, con el respaldo de UNICEF. El número de Concejos Municipales de los Derechos de los Niños y los Adolescentes (CMDCA), una de las instituciones promovidas por el programa, se incrementó en un 50%. En apenas 18 meses de programa, se logró crear la mitad del número total de Concejos que habían sido creados en los once años previos.

También en Brasil, el premio Itaú-UNICEF incorporó el tema de la calidad educativa a la agenda social del país de manera definitiva. En Chile, como ya se vio, el trabajo de COANIQUEM despertó la conciencia pública sobre los peligros asociados con el uso privado de los fuegos artificiales. Sus esfuerzos se vieron recompensados en 1998, cuando el Congreso aprobó una ley que prohibía su uso privado, sobre la base de que constituía la primera causa de quemaduras en los niños. En Colombia, el programa Líderes Siglo XXI mejoró el clima de las relaciones de trabajo entre empleadores y empleados en el sector educativo. A pesar de pertenecer a uno de los sindicatos más luchadores del país, los docentes de las escuelas participantes decidieron no unirse a las huelgas que

consideraban perjudiciales para los intereses de los estudiantes. Según Sofia Ramírez, directora de la escuela Rafael Uribe Uribe,

han pasado tres o cuatro años desde la última vez que hicimos una huelga. Es difícil perder clases y asegurar la calidad de la enseñanza para los estudiantes. En ese sentido, somos completamente autónomos; si un docente de esta escuela desea unirse a una huelga, lo puede hacer, está bien. Sin embargo, aquí respetamos los derechos de los niños. Ellos son los más perjudicados por las huelgas.

Otras colaboraciones proporcionaron estabilidad a comunidades necesitadas y excluidas. A través de su alianza con Rainforest Expeditions, la comunidad nativa Ese'jea logró cambiar en forma sustancial sus condiciones de vida. Juan Pesha, un nativo de la comunidad, afirma que “*Nos han abierto un camino, una puerta, nos han mostrado un nuevo sistema de trabajo (el turismo), porque esas actividades son mayormente nuevas; nunca nosotros hemos visto esta forma de trabajo*”. La incorporación de la comunidad a los circuitos internacionales del turismo le permitió estar menos expuesta a las constantes fluctuaciones de los precios de los productos agrícolas. Según cuenta Hernán Arrospides, otro miembro de la comunidad, “*acá uno más o menos tiene trabajo seguro; si trabajo tantos días, tengo tanto dinero. En cambio, en la agricultura uno no tiene seguridad; a veces uno lleva el producto y el precio está muy bajo. Entonces, eso significa que uno trabaja duro por casi nada*”. Los ingresos se han estabilizado y se han incrementado; los salarios en la posada son un 38% más altos que los ingresos de una familia tipo, generados por la caza y la agricultura. Con ingresos más elevados y más estables, una comunidad que se encontraba camino a la desintegración ha comenzado a percibir un nuevo horizonte. Arrospides agrega: “*Con Posada Amazonas, toda la comunidad está bien. Ahora, los chicos que han terminado su secundaria ya no se van, los hijos no emigran a otros sitios. Antes se iban a Puerto Maldonado, ahora ya no lo harán más porque el convenio estipula que la empresa tiene que proporcionar trabajo a todos*”.

La colaboración entre RFE y la comunidad nativa Ese'jea también generó beneficios ambientales para la reserva Tambopata-Candamo en la Amazonia peruana. El medio ambiente es el clásico ejemplo de un bien público donde la ausencia de propiedad privada genera una fricción entre el interés particular, que busca maximizar ganancias a corto plazo, y el interés social, que busca la preservación de los recursos a largo plazo. La colaboración eliminó el problema de los beneficiarios gratuitos (*free-rider*), a través de la generación de incentivos de merca-

do para que la comunidad preservara el medio ambiente, pues constituye la fuente de los ingresos proporcionados por los turistas. Al mismo tiempo, el turismo y la conservación están relacionados de manera directa. En la medida en que más personas trabajan en turismo, menos se dedican a actividades que pueden ser nocivas para el medio ambiente, como la caza o la pesca no reguladas. La comunidad ha tomado conciencia de que el éxito de la posada depende de la biodiversidad de la reserva y, en ese sentido, ha creado mecanismos de conservación ecológica.

La ya mencionada colaboración creada en torno a la línea de productos Ekos, en Brasil¹⁵, también generó importante valor social y medioambiental en áreas hasta entonces marginadas. Las comunidades indígenas que participaron en la alianza con Natura mejoraron su vivienda, salud y educación. Además, según los principales protagonistas, los miembros de las comunidades han desarrollado nuevos hábitos para proteger las especies locales en peligro de extinción; mientras que su experiencia ha servido de ejemplo para otras colaboraciones similares en comunidades que no participaron en el proyecto ideado por Natura.

Otras colaboraciones hicieron posible que los gobiernos sean más receptivos de las necesidades y opiniones de los ciudadanos. La asociación entre Indupalma y la Fundación Rafael Pombo (FRP) tuvo un fuerte impacto en el municipio de San Alberto. Los socios organizaron una audiencia pública y las autoridades municipales escucharon las peticiones de los niños de la zona. Luego de la audiencia, el gobierno municipal reconoció la necesidad de incorporar al plan de desarrollo local los temas relacionados con la infancia y la adolescencia. Así, se creó el Comité de Jóvenes del Concejo Municipal y se invitó a los jóvenes de San Alberto a participar. Según un funcionario de la FRP,

cuando llamamos a las autoridades municipales para decirles que ‘Indupalma nos había dado su apoyo y que queríamos realizar una audiencia pública en San Alberto’, se asustaron y pensaron: ‘¿Qué irán a hacer ahora?’. Ellos se dieron cuenta de que el plan de desarrollo municipal no hacía referencia alguna a los temas relacionados con los niños y los adolescentes. Luego, nos confesaron: ‘Nos aterra la idea de una audiencia pública, donde vayan los chicos y los jóvenes con sus reclamos’. Les dijimos: ‘No se trata de eso. *Es sólo que en algún momento tenemos que empezar...*’

Otro de los efectos de estas experiencias exitosas fue mostrar un modelo probado de generación de valor económico y social, que facilite el surgimiento de nuevas relaciones entre las organizaciones estudiadas y terceros. Muchas de las compañías que participaron en el Centro de

Gestión Hospitalaria (CGH) crearon otras alianzas intersectoriales. Por ejemplo, General Médica decidió integrarse en dos colaboraciones nuevas: la “Asociación de Hospitales y Clínicas” y la “Cámara de Salud” de la Asociación Nacional Industrial. Su presidente, Orlando Sánchez, explica:

La idea (de pertenecer al CGH) nos gustó tanto que, luego, cuando se creó la Asociación de Hospitales y Clínicas, decidimos participar como auspiciantes. Queremos conocer a todos y que todos nos conozcan.

Sin embargo, el efecto demostración de estas experiencias exitosas no sólo se limitó a sus protagonistas directos. Por el contrario, estas experiencias mostraron un modelo probado de trabajo solidario que fue reproducido por terceros. En sí mismo, este hecho sugiere el fortalecimiento de la solidaridad como valor en esas sociedades. En Argentina, a raíz del alto perfil que obtuvo la Red Solidaria (RS) mediante su colaboración con el diario *La Nación*, catorce redes de solidaridad copiaron el modelo de la RS en el interior del país: en Pilar, Azul, Rauch, Bariloche, Jujuy, Salta, Rosario, Córdoba, Alto Valle, Mar del Plata, Junín, González Chávez, Pergamino y Chascomús. Sobre la base del ejemplo de la colaboración entre la cadena de supermercados HEB y el Banco de Alimentos de Monterrey, se crearon nuevos bancos de alimentos en las ciudades mexicanas de Saltillo, Matamoros, Reynosa y Nuevo Laredo. En ambos casos, las organizaciones que surgieron contaron con el apoyo de sus alma máter, aunque fueron completamente independientes. Estos ejemplos señalan una exterioridad positiva de las alianzas intersectoriales: el efecto multiplicador en la acumulación de generación de valor social parece reducir el costo de reproducir estos emprendimientos.

Puntos clave

Este capítulo exploró, en detalle, las dinámicas que se ponen en juego cuando una alianza genera valor y los factores que las condicionan. La centralidad de la generación de valor en cualquier colaboración intersectorial, torna imprescindible que todo socio dedique tiempo a reflexionar sobre ella. En esta sección, una vez más, intentamos hacer un aporte a esa reflexión.

Comenzamos con el punto final del capítulo, en el que analizamos las distintas maneras en las que las colaboraciones generaron valor para las organizaciones estudiadas. Esa sección podría servir al lector de mapa conceptual y guía de control. Una organización, empresa u OSC podría comenzar por preguntarse cuáles son las dimensiones de valor, descritas

en la última sección del capítulo (gráficos 9 y 10), que su colaboración *sí* está generando. La pregunta clave será: ¿qué *cantidad* de valor está generando la colaboración? ¿Es esa cantidad suficiente, adecuada a mis necesidades y proporcional a los costos de la iniciativa? De no ser así, ¿es posible identificar los *cuellos de botella* que obstaculizan la generación de valor? A menudo, como vimos en los casos analizados, pequeños reajustes pueden tener un impacto significativo en el potencial de una relación para enriquecer a sus protagonistas.

Una forma de aumentar la productividad de la colaboración consiste en analizar los recursos que se asignan al emprendimiento. Hemos visto que existen diferencias notables en los niveles de productividad de las alianzas que utilizan recursos genéricos y aquéllas que contribuyen con sus propios recursos clave o que generan valor a través de la combinación de sus recursos principales. El objetivo aquí es identificar la categoría de recursos que se transfieren, en el esquema vigente, a mi colaboración y explorar la posibilidad de migrar a la categoría superior. ¿Tiene mi organización recursos clave que puedan influir para generar mayor valor a la alianza? ¿Tiene mi socio recursos clave que podrían ser combinados con los míos de un modo original, de tal forma que generen una fuente de recursos hasta el momento inexistente?

La segunda pregunta que es posible realizar será: ¿cuáles de esas dimensiones de valor *no están presentes* en mi colaboración? Ello nos llevará a reflexionar sobre la posibilidad de *ensanchar* la relación. ¿Hay quizá alguna dimensión que no haya sido evidente al inicio de la relación, que permita generar una nueva dimensión de valor y así enriquecer nuestro vínculo?

Los socios también deberán prestar atención al flujo de valor y, en particular, al concepto del *círculo virtuoso* en su generación. ¿Reconozco esa dinámica en el funcionamiento de mi relación? De no ser así, la pregunta de rigor será: ¿cómo puedo generarle más valor a mi socio, con el fin de poner en marcha ese proceso? Si la respuesta es positiva, la siguiente pregunta será: ¿sigue siendo mi propuesta de valor actual, pertinente y relevante? Si una organización descubre que hay un desajuste entre lo que produce para el socio y lo que aquél necesita, deberá trabajar por renovar su propuesta de valor, dando una nueva mirada a las necesidades del socio. ¿Cuáles son sus necesidades y cómo podría mi organización servir las? Por último, la renovación de valor requerirá que los socios proyecten su pensamiento en forma estratégica hacia el futuro, a fin de prepararse en forma proactiva para lo que vendrá. ¿Cuáles pueden ser las necesidades *futuras* de mi socio?, y ¿cómo puedo prepararme para atenderlas?

Notas

1. Austin 2003.
2. Porter y Kramer 2002: 56.
3. Este grupo también incluyó casos con alineamiento estrecho y muy profundo; y otros, con una conexión amplia pero no muy profunda en las tres dimensiones.
4. Véase en el capítulo 3, el subtítulo “La creación dinámica del alineamiento” (p. 95).
5. Este caso se analiza en la sección titulada “Presiones competitivas” (p. 104) y luego se estudia en profundidad en el capítulo 11: “El sentido de los negocios en las alianzas intersectoriales” (p. 321).
6. Remitirse a la p. 96, donde se analizan en detalle.
7. La experta era Sandra Velasco, quien había trabajado en Corporación Calidad como auditora interna de la ISO. Al mismo tiempo, también había sido jurado y evaluadora del Premio Nacional de Calidad y el Galardón a la Excelencia Educativa, auspiciado por la Secretaría de Educación de Colombia.
8. Por ejemplo, los servicios prestados por un profesional pueden pertenecer a esta categoría, según las circunstancias.
9. Véase la pág. 42.
10. Véase “El valor generado para las compañías” (p. 137).
11. Una breve descripción de esta relación se incluyó en el primer capítulo (p. 10). Para una descripción más detallada, consultar las secciones tituladas “Individuos” (p. 61) y “Fertilización cruzada” (p. 97).
12. Austin y Reavis 2002.
13. Ver p. 38.
14. La excepción fue Meals de Colombia, que al liderar la iniciativa se hizo cargo de los costos de coordinación y de gestión. Sin embargo, tampoco aquí esos fondos fueron transferidos a los colegios, sino que fueron costos de transacción y de administración del esquema.
15. La alianza establecida alrededor de la línea Ekos se estudió en las páginas 85 y 86. Esta alianza también se analizará en detalle en el capítulo 7.

Bibliografía

- Austin, James E. (2003). *El desafío de la colaboración: cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- _____, y Cate Reavis (2002). “Starbucks and Conservation International”, Caso HBS N° 9-303-055. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Porter, Michael E. y Mark R. Kramer (2002). “La ventaja competitiva de la filantropía corporativa”, en *Harvard Business Review América Latina*, vol. 80, N° 12. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, diciembre, pp. 48-62.

