

# 11

## México: el sentido de negocio de las alianzas intersectoriales

*Gerardo Lozano-Fernández*

### Introducción

¿Es la empresa privada o las organizaciones de la sociedad civil (OSC) la que logra el mayor beneficio de una alianza intersectorial? La tendencia general es pensar que las OSC son las que mayormente resultan beneficiadas de este tipo de colaboraciones. Sin embargo, tal percepción está alejada de la realidad. Nuestra investigación en México reveló que el valor generado en las alianzas intersectoriales se desarrolla en ambas vías y, en general, de una manera equilibrada.

Este capítulo explora la evidencia del manejo en colaboración de los programas sociales y el valor que las alianzas intersectoriales generan para las empresas. Aunque no se pretende generalizar, debido al reducido número de casos de nuestra muestra, delinearemos conclusiones tentativas que sirvan de guía para futuras investigaciones. En esta oportunidad, abordaremos el tema a través de dos casos de estudio de colaboración entre empresas y OSC en México: Supermercados Internacionales H-E-B y el Banco de Alimentos de Monterrey; y la campaña “Construyamos sus Sueños” de Danone México y la Casa de la Amistad (CdA). Las colaboraciones que se discuten aquí se encuentran en diferentes puntos del *continuo de colaboración*, presentado en el primer capítulo, y se iniciaron por diversos motivos. Sin embargo, las dos han tenido resultados positivos para las empresas, demostrando así un verdadero sentido de negocio de las alianzas intersectoriales.

Después de una breve reseña de la filantropía en México y de una tipología de colaboración, la primera parte del capítulo discute la generación de valor en colaboraciones que nacen con fines básicamente altruistas y los beneficios obtenidos, a medida que se va avanzando en la relación. Posteriormente, se discute la generación de valor en colaboraciones que surgen, predominantemente, con fines comerciales. Finalmente, se establecen las conclusiones y las recomendaciones generales para maximizar la generación de valor en las alianzas intersectoriales.

## **Evolución de la filantropía en México**

A pesar de que la sociedad mexicana tiende a creer que el gobierno y la Iglesia católica son los responsables de resolver los problemas sociales<sup>1</sup>, lo cierto es que algunas empresas del sector privado han colaborado en esta tarea desde el inicio de su actividad empresarial. Sin embargo, no fue hasta la década de 1960 que el sector privado tomó una nueva conciencia y empezó a adoptar, con más fuerza, una actitud “socialmente responsable”. Desde entonces, cada vez más empresas, de una u otra forma, se han ido involucrando en actividades de responsabilidad social. En una encuesta realizada por la revista mexicana *Expansión*, se encontró que de las 20 empresas más admiradas de México, la mitad tenía programas filantrópicos propios y el resto apoyaba fundaciones, participaba con donaciones o permitía que su personal participara en actividades sociales<sup>2</sup>. En realidad, se puede sostener que esta forma de relación del sector privado con la sociedad civil no sólo es deseable, sino indispensable para las empresas, si se toma en cuenta que más de dos tercios de los consumidores mexicanos cree que el sector lucrativo tiene parte de la responsabilidad en la solución de los problemas sociales y que más de la mitad piensa que es corresponsabilidad de los tres sectores: el gobierno, las OSC y el sector privado<sup>3</sup>.

Un gran número de empresas en México destina parte de su presupuesto a actividades filantrópicas. Los resultados de una encuesta exploratoria, realizada por CEMEFI e ITESM, muestran que el 91% de 109 empresas mexicanas encuestadas realizaba algún tipo de actividad filantrópica, aunque las donaciones continúan siendo bajas en comparación con las de Estados Unidos<sup>4</sup>.

No obstante, cada vez más los mercados competitivos y las presiones financieras obligan a las empresas a considerar seriamente la posibilidad de reducir o eliminar el presupuesto que destinan a la filantropía. En la búsqueda de alternativas para que esto no suceda, algunas empresas han replanteado la forma en que se relacionan con la sociedad civil. Así observamos que la actividad estrictamente filantrópica, de otorgar un donativo a quien lo solicitaba, que era lo más común hace años, se está dejando de lado para dar paso al nuevo concepto de responsabilidad social, que busca combinar filantropía y estrategia con la esperanza de que los beneficios derivados se reviertan en favor de la empresa. Esto no significa que el altruismo de las empresas o de los empresarios haya dejado de existir. Estamos muy lejos de eso, más adelante veremos ejemplos muy claros de las motivaciones para relacionarse o unirse. En realidad, lo que esto quiere decir es que la operacionalización de la responsabilidad social se combina cada vez más con la estrategia corporativa y la filantropía, con el propósito de lograr ventajas competitivas.

Aunque esto puede ser considerado como una especie de “altruismo egoísta”<sup>5</sup>, es un hecho que, en tiempos de dificultad financiera, el uso estratégico de la filantropía impide o, al menos, hace más difícil que las empresas abandonen estas actividades. De esta forma, las organizaciones o causas sociales no se dañan y, eventualmente, las empresas siguen contribuyendo al desarrollo de una sociedad mejor.

Las empresas pueden asumir su responsabilidad social de diferentes maneras; una de ellas es internalizar sus proyectos sociales, lo que requiere que el compromiso de la empresa vaya más allá de una simple donación en dinero o especie para involucrarse en la planeación e implementación de proyectos sociales específicos. Sin embargo, otra alternativa es el trabajo en forma conjunta entre empresas y OSC para diseñar y manejar este tipo de proyectos<sup>6</sup>. En lo que a esto concierne, un estudio exploratorio reciente reveló que el 32% de las empresas mexicanas encuestadas desarrollan sus programas sociales de manera independiente, mientras que el 63% lo hace en colaboración con un conjunto de organizaciones (19% de ellas a través de simples relaciones filantrópicas). A pesar del descubrimiento de que la motivación de las empresas suele estar más relacionada con los factores estratégicos (por ejemplo, beneficios fiscales, requisitos legales, preferencia de los clientes) que con el altruismo, el estudio también mostró que el predominio de una estrategia es incipiente. A saber, solamente el 11% de las empresas con programas sociales cuenta con una estrategia social corporativa<sup>7</sup>. En la misma dirección, un estudio conducido por Zimmat en 1998 demuestra que la profesionalización de la filantropía (o “nueva filantropía”) todavía no es una práctica común en México. Esto es, el 55% de las empresas encuestadas sufrió de la falta de un plan para asignar donaciones. No obstante, todas las empresas encuestadas apoyaban el bienestar y desarrollo de actividades no lucrativas, en lugar de manejar sus actividades sociales de manera interna<sup>8</sup>.

### **Diferentes tipos de relaciones de colaboración entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil**

Existen muchos tipos de colaboración intersectorial. En un extremo se encuentra la filosofía corporativa, en la que la relación es básicamente de donador-receptor. En el otro extremo se encuentra la forma más compleja de colaboración, la mayoría en el ámbito de las *joint-venture*, donde las dos organizaciones involucradas combinan sus capacidades para crear un programa completamente nuevo<sup>9</sup>. Estos dos extremos corresponden, respectivamente, a la etapa filantrópica y a la etapa integrativa del *continuo de colaboración*, descrito ampliamente en el primer capítulo<sup>10</sup>.

Wymer y Samu<sup>11</sup> nos ofrecen la siguiente descripción de las formas de relación entre las empresas y las OSC:

- *Filantropía corporativa*. Donación en efectivo o en especie a la OSC en una forma esporádica. Puede tomar la forma de asignación de fondos a un presupuesto filantrópico.
- *Fundaciones corporativas*. Entidades sin fines de lucro creadas por la empresa para manejar los objetivos filantrópicos.
- *Franquicias*. Acuerdos con las OSC para permitir que las empresas puedan utilizar su nombre o logotipo, a cambio de un pago por derechos de uso.
- *Patrocinios*. Las empresas pagan a las OSC por el uso de su nombre corporativo en la publicidad o en otras formas de comunicación externa, en general, conjuntamente con algún evento o actividad.
- *Promociones basadas en transacciones*. Donación de una cantidad específica, ya sea en dinero o en especie, en proporción directa a las ventas a una (o más) OSC. El *marketing* de causas (CRM, por sus siglas en inglés) es el ejemplo más claro de esta forma de colaboración.
- *Promociones conjuntas*. Promociones en las cuales las OSC y las empresas trabajan en conjunto para apoyar una causa. En lugar de ofrecer una contribución monetaria a la organización, las empresas se involucran directamente en actividades sociales.
- *Operaciones conjuntas*. Acuerdos en los que las OSC y las empresas trabajan en estrecha colaboración para lograr objetivos comunes y desarrollar ventajas competitivas.

Independientemente del tipo de colaboración que exista entre una OSC y una empresa privada (de que los motivos que las lleven a una colaboración sean altruistas o utilitarios, o de que el tipo de relación se encuentre en una etapa filantrópica o integrativa), los beneficios que se generan para las empresas demostrarán que las relaciones intersectoriales son una herramienta corporativa poderosa.

### **El descubrimiento del valor en una alianza intersectorial**

En muchos casos, una colaboración intersectorial surge con fines altruistas y se inicia en la etapa filantrópica. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo y avanza hacia una etapa más integrada, en donde se combinan las capacidades de las dos partes para generar nuevas fuentes de valor, la alta gerencia se dará cuenta de que la colaboración en sociedad y las estrategias del negocio pueden unirse para desarrollar ventajas

competitivas diferentes. Tal es el caso de HEB, la cadena tejana de supermercados que inició operaciones en la ciudad de Monterrey, México, a inicios de 1997.

### ***HEB y su estrategia social***

Cuando la empresa decidió entrar en el mercado mexicano, se comprometió también a mantener la misma estrategia social que tenía en Estados Unidos. HEB es una empresa familiar y el marcado perfil filantrópico de sus dueños, la familia Butt, se ve reflejado en la misión de la empresa: “Mejorar la calidad de vida de los clientes, socios, proveedores y de la comunidad en general”<sup>12</sup>. En México, sus programas sociales se han enfocado en: alimentar al hambriento, mejorar la educación de los jóvenes en las escuelas públicas y apoyar a las organizaciones benéficas que proveen ayuda directa.

HEB había iniciado su labor social en México, años antes de empezar sus operaciones en el país. Esta experiencia, empero, no había sido del todo satisfactoria. A petición de una institución gubernamental, la cadena enviaba alimentos para ser distribuidos entre la población más necesitada. Aunque los alimentos sí llegaron a la población objetivo, la empresa se dio cuenta de que su distribución era utilizada para hacer proselitismo político. Por este motivo, la cadena tenía cierta aversión a realizar sus iniciativas sociales con el gobierno y, en su lugar, tenía una mayor disposición a hacerlo con algunas OSC. Con la finalidad de implementar su estrategia social en México, la cadena decidió establecer un banco de alimentos sin fines de lucro, el *primero* en el país. En ese entonces, HEB ignoraba que en la ciudad ya existía el Banco de Alimentos de Monterrey (BAM).

HEB, cuya razón social en México es Supermercados Internacionales H-E-B, empezó a publicitar su llegada a Monterrey con más de un año de anticipación a la inauguración de su primera tienda en la ciudad. A través de unos anuncios, Blanca Castillo, responsable del BAM, se enteró de la llegada inminente de la cadena a la ciudad y estableció el primer contacto con la empresa para invitarla a que formara parte del grupo de sus donadores. En ese momento, ella no estaba enterada de la relación tan cercana que tenía HEB con los bancos de alimentos de Texas o de sus intenciones, una vez que se estableciera en México, de colaborar con bancos de alimentos locales.

### ***El Banco de Alimentos apoya la estrategia social de HEB***

Una práctica común en la industria de los supermercados es la venta de saldos<sup>13</sup> a precios de oferta, en lo que se conoce como mercados de se-

gunda o de tercera clase. Sin embargo, la política de HEB era no lucrar con los saldos sino, siguiendo el mandato de su misión, distribuirlos entre la población más necesitada. Para lograr este propósito la empresa tenía que destinar recursos adicionales para llevar a cabo una actividad que se encontraba fuera de sus competencias centrales. Desde este punto de vista, una institución como el BAM representaba para HEB un socio ideal para realizar esta labor a través de terceros, ya que de esta forma podía implementar la misma estrategia social corporativa que la cadena realizaba en Estados Unidos. La cadena sólo tendría que preocuparse de hacer llegar los alimentos al banco y ellos se encargarían de su distribución entre los necesitados. Aparentemente, esto representaba una forma sencilla de cumplir esa parte de su estrategia social. En este sentido, se podría pensar que la motivación de HEB para formar una alianza fue utilitaria, ya que la cadena *necesitaba* de alguien que se encargara de la distribución de alimentos entre la población más marginada. No obstante, la gran inversión que la cadena realizó para modernizar el BAM y el hecho de que su estrategia social no haya sido manejada como un activo de relaciones públicas ni como herramienta de ventas, demuestra lo contrario.

De hecho, la filantropía como valor personal de los dueños se refleja, prácticamente, en todas las actividades de la empresa. Al respecto, Norma Treviño, gerente de Relaciones Públicas de HEB México, comentó: “No participamos de esto para incrementar nuestras ventas ni para obtener beneficios. El compromiso social de HEB es tal, que el enfoque de contribuir con la sociedad es parte integral de su estrategia operativa en cualquier ciudad donde se establezca una tienda”.

### ***El inicio de la relación y su capacidad de generación de valor***

Como se mencionó anteriormente, la intención de HEB era repetir en México la estrategia social que llevaba a cabo en Estados Unidos. “The Feast of Sharing” es una de las actividades que la cadena realiza en Texas y la empresa decidió iniciar su labor social en México con un evento similar. El problema fue que la decisión la tomaron en octubre y el evento se realizaría en diciembre, un plazo demasiado corto para organizar una gran celebración, cuyo objetivo era compartir la comida con más de 10.000 personas de muy bajos recursos. Esa primera “Fiesta de Compartir” se llevó a cabo en diciembre de 1996, dos meses antes de que la cadena abriera su primera tienda en el país. Dado que HEB no tenía forma de organizar por sí mismo el evento, acudió al BAM para realizarlo de manera conjunta. Cabe mencionar que desde esa primera “Fiesta de Compartir”, ésta se realiza año a año, compartiendo ambos los es-

fuerzos, y cada vez con más invitados. Además, la experiencia adquirida en Monterrey ha permitido que la empresa repita el evento en otras ciudades en donde la cadena ha abierto sucursales.

Para esa primera actividad, el BAM contribuyó de diversas maneras. No sólo aportó las bases de datos de todos sus beneficiarios para invitarlos, sino que, utilizando su poder de convocatoria, invitó a los miembros de otras OSC para que cooperaran como voluntarios y contribuyeran con este grandioso evento.

Después de esta primera actividad, donde se combinaron las capacidades de las dos instituciones para un propósito común, ambas se dieron cuenta de que la colaboración en forma conjunta constituía un medio potencial para la generación de valor para ellas. Este descubrimiento les permitió desarrollar una serie de iniciativas conjuntas, cuyo resultado fue una colaboración sólidamente integrada.

Al analizar este modelo de alianza, se llega a la conclusión de que la colaboración ayudó significativamente a ambos socios a cumplir con sus respectivas misiones. En un inicio, el BAM puso a disposición de HEB su capacidad de distribución y de organización de actividades masivas, mientras que HEB aportó su experiencia en la operación y manejo de bancos de alimentos en Estados Unidos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que ambas partes no sólo estaban dispuestas a contribuir con sus capacidades clave desde el inicio, sino que finalmente se adaptaron y combinaron para generar valor en forma conjunta.

### ***La creación de nuevos bancos de alimentos***

Como se mencionó anteriormente, la operación de HEB está íntimamente ligada a los bancos de alimentos. Por esta razón, si en las ciudades en donde inaugura tiendas por primera vez no existe un banco de alimentos, parte de su política consiste en abrir uno. La conformación de nuevos bancos de alimentos, por parte de HEB y el BAM, en cinco ciudades del norte de México, es quizá uno de los éxitos más grandes de la alianza. Establecer el primer banco de alimentos en cualquier ciudad no es tarea fácil. Sin embargo, el BAM facilitó el proceso mediante la documentación del procedimiento para la formación de nuevos bancos de alimentos. Norma se refiere a los esfuerzos de documentación realizados por Blanca<sup>14</sup>, como un elemento clave en la creación de nuevos bancos: “Cuando nos enfrentamos con la tarea de abrir tres bancos de alimentos en tres meses –una locura–, Blanca apareció con su manual de ‘pasos para abrir un banco de alimentos’... Eso ayudó mucho a que los procesos fluyeran; nunca lo hubiéramos hecho solos”.

El BAM aportó los manuales de operación y ambas instituciones dispusieron la convocatoria de personas para que participaran en los



consejos directivos de los nuevos bancos de alimentos. También emprendieron en forma conjunta el proceso de acercamiento y de convencimiento de la causa: “Hacer que se enamoren del proyecto, tratando de vender la idea de crear nuevos bancos de alimentos”. Como resultado, HEB, con la ayuda del BAM y de su socio Cáritas, logró obtener credibilidad y ampliar sus redes sociales para cumplir con su estrategia social en estas ciudades y se convirtió en un donador comprometido con estos nuevos bancos, apoyándolos con donativos en especie y con el equipamiento necesario para operar.

### ***El apoyo a la operación interna***

Los procesos administrativos de ambas organizaciones se beneficiaron en eficiencia y eficacia gracias a la colaboración; las dinámicas de compartir y adaptar los diversos manuales de operación (el manual interno del almacén, reglamentos, manuales de los perfiles de puestos, etc.) son una evidencia de esto. Cuando HEB compartió con el BAM sus manuales de operación –en una clara demostración de confianza–, este último diseñó e implementó una versión más simple, que después contribuyó a nutrir la misma relación con HEB. Por tanto, después de absorber el conocimiento adquirido de HEB, adaptarlo y aplicarlo, el banco de alimentos generó un nuevo valor para la relación. El primer documento redactado –entre Blanca y el gerente de la primera tienda de HEB en Monterrey– fue el “Manual de procedimientos para el manejo de mermas”, que incluía un plan de capacitación detallado para el personal (gerentes y jefes de departamento), con el fin de optimizar el proceso de envío de los bienes donados.

Al describir el valor generado por el BAM, Norma Treviño mencionó: “Blanca y su gente van a nuestras tiendas, detectan áreas de oportunidad y nos las dan a conocer. Eso, para nosotros, como empresa, es muy valioso”. Ella agrega: “Blanca y el personal del BAM conocen nuestros almacenes mejor que muchos de nuestros propios empleados... Normalmente, ellos hacen sugerencias que son muy positivas para nosotros”. El BAM, al monitorear y proporcionar información relacionada con el funcionamiento de las tiendas de HEB, está realizando una función operativa interna, lo cual es un indicador importante de la calidad de la integración de la alianza. El grado de integración fue evidente, también, cuando HEB utilizó el almacén del BAM para guardar la mercancía destinada a la inauguración de una nueva tienda en Monterrey y, a cambio, pagó una renta. De esta manera generó ingresos adicionales para el BAM, por el uso del exceso de capacidad de almacenamiento.



### ***Participación de terceros***

Conforme la alianza se afianzaba, se desarrollaban nuevas iniciativas. Algunas de las actividades conjuntas que HEB y el BAM llevaron a cabo en los primeros seis años de la colaboración, incluyen el Torneo de Golf. Este es un día de convivencia entre los más altos ejecutivos provenientes de las empresas proveedoras de HEB, a cambio de donativos que van desde los 300 hasta los 1.000 dólares. Aunque era un concepto nuevo para el BAM, este evento, que se llevaba a cabo todos los años en Texas, bajo el nombre de “Tournament of Champions”<sup>15</sup>, le permite a HEB involucrar a sus proveedores mexicanos en actividades sociales y generar un efecto multiplicador positivo.

Otro gran paso importante fue involucrar a los clientes de la cadena en la colaboración con el banco de alimentos, a través de una campaña de CRM. La campaña “Gracias a ti comeré” fue el resultado de una propuesta de Blanca para reproducir en Monterrey lo que ya se había hecho en Estados Unidos, bajo el nombre de “Check Out Hunger”. Esta actividad demostró ser muy importante para ambas organizaciones. Por un lado, el BAM no sólo obtuvo fondos a través de donativos directos de los clientes de HEB, sino que logró mayor notoriedad en la sociedad. Por otra parte, aunque la política de la cadena es mantener un perfil bajo en todas sus actividades sociales, en este caso la actividad se realizó dentro de las tiendas, a través de una promoción en las cajas registradoras y mediante un comercial que se escuchaba constantemente para lograr establecer una conexión emocional con los clientes, que difícilmente se puede obtener por otros medios.

El valor económico generado para HEB a través de la alianza no se había cuantificado de una manera sistemática; de hecho, la medición es sumamente compleja y, en una colaboración principalmente altruista, probablemente no sea muy importante. En este caso, incluso, hasta las pérdidas económicas son aceptables<sup>16</sup>. La medición se hace en forma cualitativa, como mencionó Eddie García, al menos por parte de HEB. Él se encarga de los indicadores informales: “Aquí en Monterrey, yo veo la distribución, el volumen y realizo visitas para ver cómo van progresando”. Además, expresó su creencia en que la gran inversión de recursos y trabajo necesaria para crear el BAM restringió, severamente, sus áreas de oportunidad.

### ***El futuro***

Esta alianza nació con fines básicamente altruistas y, a medida que se avanzó en la relación y la confianza entre los dos socios creció, se fueron descubriendo nuevas formas de colaboración, lo que facilitó la creación

de ventajas competitivas. Las posibilidades futuras son enormes. Por ejemplo, por motivos de su política corporativa, HEB no ha utilizado extensivamente su relación con el BAM en sus programas de relaciones públicas. De hecho, la mayor parte de sus consumidores ignora esta relación completamente. Sin embargo, en estos momentos, en que la competencia en la industria de supermercados en Monterrey es encarnizada y las cadenas se enfrentan en una guerra de precios<sup>17</sup>, diferenciar la marca por los atributos que tengan una connotación emocional para los clientes se convierte en una estrategia importante. Cuando HEB llegó a Monterrey cambió las reglas de juego y obligó a los otros supermercados a que elevaran la calidad de sus ofertas filantrópicas<sup>18</sup>. La pregunta ahora es si, dando a conocer sus actividades sociales, volverá a cambiar las reglas de juego y motivará a las otras cadenas o a otros minoristas a unirse en el esfuerzo de desarrollar una sociedad mejor.

### **Alianzas que nacen con fines utilitarios**

En el caso de HEB y el BAM, exploramos cómo una colaboración que surge básicamente con fines altruistas en una etapa filantrópica, puede avanzar hacia la integración y combinar el altruismo con el utilitarismo, en beneficio de ambas organizaciones. La estrecha colaboración entre los socios les permitió la creación de nuevas oportunidades para alcanzar sus misiones respectivas. Esta generación de valor conjunta le permitió a HEB desarrollar ventajas competitivas difícilmente imitables.

Sin embargo, no todas las alianzas nacen simplemente con fines altruistas. En 1983, la compañía American Express (AEC, por sus siglas en inglés) lanzó una campaña en Estados Unidos, que consistía en donar un centavo por cada dólar<sup>19</sup> gastado con su tarjeta de crédito y un dólar por cada tarjeta de crédito nueva emitida durante el último trimestre de 1982. Las donaciones se destinaron a la remodelación de la Estatua de la Libertad. A través de esta campaña, AEC demostró que se pueden alcanzar, simultáneamente, los objetivos económicos y sociales. Respecto de su objetivo económico, la empresa experimentó un incremento del 28% en el uso de sus tarjetas de crédito, mientras que los usuarios nuevos llegaron al 45% en comparación con el mismo período del año 1981. Desde el punto de vista social, AEC recaudó 1,7 millones de dólares para la causa que apoyaba<sup>20</sup>. Esta campaña de CRM fue un punto de referencia en las colaboraciones intersectoriales y llegó a ser una de las diversas maneras mediante las cuales las empresas podían colaborar con las OSC para crear capital social. Las colaboraciones que desde un inicio combinan fines altruistas con utilitarios son igualmente válidas, tal como lo demuestra el proyecto de la compañía American Express. Este

tipo de colaboraciones, por lo general, está relacionada con el *marketing* de la compañía o de una de sus marcas<sup>21</sup>. Ese es el caso de la campaña de *marketing* de causas que Danone de México, en asociación con varias OSC, inició en 1997.

### ***Danone y su estrategia social***

De manera similar a HEB, la orientación filantrópica de Danone tiene sus raíces en el fundador de la compañía, Antoine Riboud. Su filosofía filantrópica está reflejada, claramente, en el siguiente fragmento de un discurso dirigido a los empleados franceses: “Creo firmemente que nos es posible ser eficientes y humanos al mismo tiempo, siempre y cuando lo planeemos estratégicamente (...) Conduzcamos nuestros negocios con nuestros corazones y nuestras mentes, y no olvidemos que siendo los recursos de la tierra limitados, los nuestros son infinitos cuando estamos motivados”. Para Danone, el humanitarismo es uno de sus valores corporativos y, en el momento de tomar decisiones, siempre está presente la consideración hacia los individuos, ya sean consumidores, empleados o ciudadanos. Además, esta convicción filantrópica subraya lo que internamente se conoce como el doble proyecto, económico y social: “Nuestra cultura se fundamenta en la convicción de que el éxito del negocio y la consideración por las personas son inseparables. Somos leales a este doble proyecto: combinamos nuestro compromiso de éxito del negocio con la responsabilidad social. Ese fue el principio fundamental de nuestro negocio y todas nuestras decisiones, aunque algunas veces difíciles, han sido tomadas con esa convicción en mente”<sup>22</sup>.

En todos los países donde Danone mantiene operaciones, la responsabilidad social se inicia dentro de la empresa, conforme a los lineamientos establecidos por su fundador en 1974. A los empleados se les brindan condiciones óptimas de trabajo, con el fin de que puedan alcanzar su máximo potencial dentro de la compañía. Asimismo, los salarios son competitivos en el mercado<sup>23</sup>. De igual forma, la compañía siempre ha sido consciente de su responsabilidad social, no sólo ofreciendo productos de excelente calidad al mercado, sino comprometiéndose con múltiples programas de desarrollo social y de conservación del medio ambiente en los países en los que la empresa está presente.

### ***Las organizaciones de la sociedad civil que apoyan a las marcas y a la estrategia social de Danone***

A mediados de la década de 1990, Danone se dio cuenta de que tenían un problema de imagen en México: “Lo estábamos haciendo bien, pero nuestros consumidores nos percibían fríamente y sentían que teníamos

poco contacto con ellos”, explicó Rafael Pamias, director de *Marketing*. Después de evaluar varias alternativas, la empresa decidió que un proyecto que la asociara con organizaciones sin fines de lucro proporcionaría los medios para revertir esta imagen. Así, inspirados en el espíritu filantrópico de Danone y en el doble propósito de su misión, evaluaron las opciones disponibles. Aunque este tipo de proyectos eran comunes en otros países en esa época, para México eran novedosos. Posteriormente se demostraría, a través de una encuesta, que el público mexicano estaba dispuesto a favorecer productos que apoyaran una causa social<sup>24</sup>. Finalmente, se decidieron por una campaña de *marketing* de causas (CMC), que apoyara proyectos específicos de organizaciones y no a las organizaciones en sí, para cumplir adecuadamente el doble proyecto de su misión (esto se explica con mayor detalle más adelante). Es decir, Danone tenía la intención de llegar a los consumidores y, al mismo tiempo, contribuir con la solución de los problemas sociales. Desde que inició operaciones en México en 1973, sus productos fueron aceptados ampliamente por su excelente calidad, convirtiendo a la compañía en el líder del mercado. Sin embargo, sus competidores la seguían muy de cerca y, en menos de seis años, uno de ellos había logrado posicionar a una de sus marcas de yogur como la segunda nacional. Así que, en un mercado altamente competitivo y en donde el consumo de yogur crecía a un ritmo muy lento, Danone sentía la presión de ofrecer iniciativas novedosas para conservar su liderazgo<sup>25</sup>.

En vista de la situación que enfrentaba la empresa y dada su filosofía social, una CMC parecía ser la solución más adecuada, tomando en cuenta que este tipo de campañas se había utilizado en otros países para cumplir un rango muy amplio de objetivos, tales como: mejorar la imagen corporativa, incrementar el volumen de ventas, promover recompra de productos, mejorar la imagen de marca y aumentar la base de clientes<sup>26</sup>.

Para la campaña, que consistía en donar una fracción del precio de cada unidad de yogur que se vendiera durante un período determinado, se desarrolló una intensa actividad promocional: primero antes de la campaña, para crear conciencia; durante la campaña y poscampaña, para agradecer al público y dar a conocer los resultados, respectivamente.

A lo largo de los primeros seis años de la campaña, Danone había apoyado a diferentes organizaciones cuyo público objetivo son los niños. Sin embargo, se había establecido una relación más estrecha y de más largo plazo con la Casa de la Amistad (CdA). Esta era la única organización que había colaborado con Danone durante todos los años en los que se había llevado a cabo la campaña.

### ***El inicio de la relación***

El capítulo segundo mostró que las relaciones interpersonales previas entre personas importantes desempeñaron un papel muy importante en el desarrollo de las alianzas analizadas. El caso de Danone y la CdA no fue la excepción. Una relación previa entre los participantes reduce el riesgo percibido de involucrarse en un compromiso de largo plazo. Como se mencionó anteriormente, Danone evaluó varias alternativas de actuación social para resolver el problema que enfrentaba con su imagen. Entre las posibilidades inicialmente evaluadas estuvo la creación de su propia fundación y así internalizar las actividades de responsabilidad social, lo cual es una práctica corporativa frecuente en México. Con este objetivo, un ejecutivo de la compañía, quien conocía a la fundadora de la CdA, Amalia García, decidió visitar las instalaciones de la organización para tener una mejor idea de lo que era una OSC y de cómo funcionaba. Amalia recordó: “Cuando vinieron los representantes de Danone, me dijeron que ‘nos’ gustaría tener nuestra propia fundación y queremos que nos cuenten cómo lo hacen ustedes”. Durante la visita, el equipo de Danone se dio cuenta del profesionalismo con el que la CdA era manejada y de que era mejor apoyar a instituciones ya establecidas, puesto que no sería prudente duplicar esfuerzos. Por tanto, la compañía podría “tercerizar” sus proyectos de responsabilidad social, asociándose a organizaciones con una imagen consolidada en la comunidad.

Una vez que Danone decidió asociarse con las OSC, estableció los criterios para seleccionar a las potenciales organizaciones socias. Entre otros requisitos, se elegirían las organizaciones cuyo público objetivo sean los niños; son manejadas profesionalmente; cuentan con un historial de transparencia en el manejo de los recursos y presentan un proyecto específico para su evaluación. Se contactaron con la Junta de Asistencia Privada (organismo que afilia a las Instituciones de Asistencia Privada en México), la que les proporcionó un listado de las organizaciones para dar inicio al proceso de selección. Una vez que tuvieron un número reducido de organizaciones, se les invitó a presentar propuestas de proyectos para su evaluación. La propuesta de la Casa de la Amistad fue seleccionada, entre otras, porque el proyecto y la organización cumplían con los criterios de selección establecidos por Danone. Como un ejecutivo de la compañía comentó: “Esta institución es muy profesional; está legalmente constituida, es auditada por Price Waterhouse y tienen una agencia de publicidad que trabaja para ellos. Todo lo consiguen de manera gratuita, eso es increíble, pero lo hacen sin pagar”.

***Apoyo a organizaciones a través de proyectos específicos***

Un progreso interesante en el caso es la decisión de Danone de no apoyar a las organizaciones como tales, sino expresamente asignar sus donativos para proyectos específicos: “Buscamos una institución de niños para apoyarla, les pedimos que nos presenten un proyecto sólido, diseñado para ser patrocinado en su totalidad, de preferencia en el corto plazo, para poder mostrarles a los consumidores los resultados”. Apoyar únicamente proyectos tiene una serie de ventajas para la compañía: el impacto social se puede cuantificar fácilmente y, por tanto, es más fácil de comunicar. El apoyo se otorga por un período específico de un año y los compromisos se examinan cada año, lo cual previene la creación de barreras de salida y minimiza los costos de terminar la relación o la campaña. En resumen, las organizaciones apoyadas deben preocuparse por una constante renovación de valor para asegurar la continuidad de la colaboración, algo que logró la CdA mediante su proactividad y conocimiento del negocio.

***Generación de valor para Danone***

En muchos sentidos, una CMC constituye una campaña de ventas, como lo reconoce un ejecutivo de la empresa. La diferencia básica radica en el hecho de que la promoción de ventas ofrece un incentivo a los clientes; mientras que en la CMC el incentivo es filantrópico<sup>27</sup>. Como lo han planteado los citados autores, una CMC proporciona una ventaja que es difícil de obtener por medio de otras actividades corporativas: conecta emocionalmente al cliente con una causa noble, a través de la compra de los productos o servicios de la compañía. Como lo explicó un ejecutivo de *Marketing* de la empresa,

estamos desarrollando una conciencia emocional de nuestra marca en la mente de nuestros consumidores. Eso es mucho más fuerte que cualquier beneficio funcional y, por tanto, estamos desarrollando lealtad a nuestra marca. Esto nosotros lo sabemos en México, pues tenemos encuestas de imagen que muestran que la primera y segunda razón de preferencia del yogur de Danone, en comparación con el de la competencia, están más relacionadas con cuestiones emocionales, de proximidad y de calidad, que con razones funcionales, como valor nutricional e inclusive con el sabor mismo. Aunque, aparentemente, el *brand switching* en el caso del yogur tiene que ver con la nutrición y el sabor, las razones para elegir a Danone se basan más en factores emocionales y de calidad —“es una empresa cercana en la que yo confío y que me cae bien”—, más que en el precio o cualquier atributo funcional.

Durante la campaña, Danone logró una proximidad con los consumidores y proyectó una imagen de empresa comprometida con la sociedad.

En cuanto al conocimiento de la compañía, Danone subió del octavo al segundo lugar en el *ranking* de recordación de marca. En el período de duración de la campaña, cuatro meses cada año, la empresa mantiene el precio de sus productos; mientras que, normalmente, la competencia recurre a los precios de descuento para promocionar sus productos. Lo más interesante es que el público sigue prefiriendo a Danone. En efecto, la causa social aísla a la empresa de la competencia de precios. Otro logro significativo de la campaña ha sido la imagen de Danone: de una empresa profundamente comprometida con la sociedad. Por ejemplo, el público supone que la empresa está involucrada en la recaudación de fondos nacional, Teletón<sup>28</sup>, cuando, de hecho, nunca ha participado en ella.

Además, la campaña ha convertido a Danone en una empresa atractiva para trabajar, permitiéndole captar recursos humanos altamente capacitados, tal como lo señala un ejecutivo:

Muchas personas responden a las llamadas de Danone cuando los queremos contratar. Ellas dicen que quieren trabajar en Danone porque les parece una empresa interesante. Son muy específicas al respecto: “Yo me fui a Danone porque..., por supuesto, la oferta era buena; todos necesitamos vivir, pero también me decidí a cambiar de empresa o por ésta y no por la otra, porque pienso que es una buena empresa” y, entonces, mencionan el programa “Construyamos sus Sueños”.

A lo largo de las campañas, la CdA trabajó en una constante renovación de valor para Danone y se aseguró de que la relación fuera altamente notoria para el resto de la sociedad. En un principio, la CdA recibió apoyo de la compañía para el tratamiento de niños con cáncer que se encontraban albergados en sus instalaciones, en la ciudad de México. Sin embargo, a medida que pasó el tiempo, el apoyo se extendió hacia otras actividades importantes que realizaba la organización; tal como la creación de bancos de medicamentos para el tratamiento de cáncer infantil en otras ciudades de la república. Los beneficios fueron mutuos: la CdA fue capaz de expandirse geográficamente, mientras que la campaña adquirió notoriedad nacional. Así, simultáneamente, se lograron las misiones de las dos organizaciones.

Como una muestra del valor que la campaña generó a Danone, basta mencionar que, en la época en que el caso fue escrito, ésta se había realizado durante seis años consecutivos y bajo la administración de tres gerentes generales diferentes. La característica fundamental en la colaboración HEB-BAM es su alto grado de integración; mientras que la relación Danone-CdA se ubica en la etapa transaccional. Esta diferencia



no quiere decir que una relación sea mejor que la otra; eso depende de los objetivos de las dos organizaciones y de qué tanto quieran avanzar en su alianza. Sin embargo, se debe mencionar que aunque una relación de carácter transaccional puede proporcionar ventajas competitivas, es muy probable que estas ventajas sean de corto plazo, ya que esta clase de actividades son fácilmente imitables por la competencia. El diferenciar una marca por sus atributos emocionales cuando otros factores de diferenciación ya se han agotado, es una estrategia que ha probado ser efectiva; tal como claramente lo ilustra este caso. Sin embargo, a medida que más empresas se involucren en programas similares, estos factores de diferenciación para el consumidor tenderán a desaparecer. Es muy probable que, en el futuro, la asociación con causas sociales se convierta en un prerequisite para competir en cualquier mercado. Así como en una colaboración transaccional la empresa tiene la libertad de elegir a las OSC que quiere apoyar, estas últimas también, a medida que descubran su capacidad de generar valor para la empresa, tendrán la misma libertad de asociarse con la empresa que mejor concuerde con sus objetivos, valores y estrategia y pueda proporcionar el mayor valor. La evidencia muestra que una colaboración integrada le proporciona a los socios una mayor capacidad de desarrollar nuevas fuentes de valor, así como ventajas competitivas más duraderas.

Este caso es un claro ejemplo de una alianza que nació principalmente con fines utilitarios y que, a lo largo de seis campañas, ha demostrado ser una importante fuente de valor, tanto para la empresa como para la OSC. Después de seis años, la compañía no encuentra razones para terminar la campaña. De hecho, los ejecutivos opinaron que “si este año no hay campaña, tendremos mucho que explicar a nuestros empleados y al público en general”. El verdadero reto, tanto para la empresa como para la organización, consiste en mantener un flujo constante de valor.

### **Lecciones aprendidas**

Nuestros casos de estudio muestran que los beneficios de las colaboraciones intersectoriales pueden ser muy fuertes para ambas partes. El flujo de valor no sólo va de la empresa a la OSC, sino que también se genera en la otra vía y los beneficios parecen estar equilibrados. Observamos una gran variedad de fuentes de valor de las organizaciones hacia las empresas, entre ellas: la capacidad de proporcionar imagen a una compañía y a sus marcas, la facultad de motivar a los empleados, el apoyo a las operaciones internas, la capacidad de incrementar el volumen de las ventas, el apoyo a la estrategia, el logro de la misión, incrementar las capacidades de *lobbying*, la posibilidad de probar nuevos

productos con el público objetivo de la organización, como en el caso de Bimbo y su socio Papalote Museo del Niño de la ciudad de México.

Como ya se mencionó, dado el limitado número de observaciones, no es el objetivo de este capítulo ser concluyentes. Sin embargo, es posible extraer valiosas lecciones que pueden servir de guía para aquellas empresas u organizaciones que tengan interés en iniciar un proyecto de colaboración intersectorial.

### ***Candidatos idóneos para una alianza***

El proceso de selección empresa-organización para establecer una alianza no debe ser resultado del azar. Es necesario que coincidan una serie de factores, entre los cuales, probablemente, los principales sean la convergencia de misiones, del mercado objetivo y del producto con la causa, y finalmente, la complementariedad de las capacidades entre los socios. Estos puntos son claros en los dos casos analizados. En el caso del HEB-BAM, el deseo de combatir el hambre y la desnutrición de la población marginada fue uno de los objetivos en común que permitió el inicio de la relación. Adicionalmente, hubo complementariedad de capacidades entre HEB, como proveedor de recursos y alimentos, y el BAM, como distribuidor de los alimentos al mercado objetivo. En cuanto al caso de Danone-CdA, el hecho de que ambas organizaciones compartan el mismo objetivo —los niños— y la vocación filantrópica, permitió establecer la relación. Asimismo, la capacidad de la CdA para dar una imagen positiva junto a la capacidad de Danone para estructurar una CMC, fueron elementos fundamentales de la colaboración.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que aunque esas condiciones se cumplan, no todas las organizaciones son candidatos idóneos para iniciar una colaboración. Tanto el BAM como la CdA, desde antes de la alianza, ya eran organizaciones consolidadas, altamente reconocidas por la sociedad, con un nivel muy alto de profesionalismo y, sobre todo, con una actitud abierta hacia el cambio. Ambas organizaciones tenían líderes sumamente carismáticas, capaces de comunicar sus causas a cualquier audiencia. De esta forma, las condiciones estaban dadas para que en el momento en que se formalizara la alianza, demostraran todo su potencial. Los ejecutivos de las empresas reconocen este hecho: “Desde la primera vez que visité el BAM, me di cuenta de que tenían todo para hacer de esto algo muy grande”. Y agregan: “Las líderes de la CdA tienen el talento de la seducción, te acorralan y no puedes negarte a lo que te están pidiendo”.

Cuando las empresas buscan valor en una alianza intersectorial, ya sea porque su misión y estrategia así lo requieran (como en el caso de

HEB) o porque están buscando beneficios desde el punto de vista del *marketing*, no se deberán asociar con cualquier organización, deberán elegirla cuidadosamente. A la conclusión que llegamos con los casos analizados es que para que una organización sea considerada como posible socio en una alianza, ésta debe demostrar que tiene un cierto grado de experiencia y estabilidad. Además, si la empresa tiene alcance nacional, es muy probable que busque una organización que también opere en el nivel nacional o que de alguna forma esté dispuesta a crecer nacionalmente. BAM apoyó a HEB en la creación de bancos de alimentos regionales, en la medida que la cadena de supermercados se expandía, mientras que CdA crecía regionalmente, mediante la creación de centros de tratamiento de cáncer en otros estados apoyados por Danone.

En el caso de las empresas, podemos realizar la misma pregunta: ¿son todas candidatas ideales para una colaboración intersectorial? La respuesta es un no definitivo. En primer lugar, sus misiones deben ser compatibles con las de la organización sin fines de lucro. Además, sus capacidades deben ser complementarias. La generación de valor en una alianza debe ser para ambas partes y, para las OSC, el valor no se debe restringir necesariamente a la captación de recursos financieros. Por tanto, la selección del socio del sector privado debe ser sumamente cuidadosa y debe considerar que la imagen de la empresa sea compatible con la causa de la organización, que tenga un historial libre de toda controversia y que esté dispuesta a comprometer recursos de todo tipo para hacer que la alianza funcione, entre otros factores.

Por último, muchas empresas que están iniciando programas de responsabilidad social corporativa enfrentan una tensión entre dos ámbitos: el frente estratégico, en donde los costos son absolutamente relevantes y el frente altruista, en donde si bien los costos involucrados son relevantes, son mucho menos significativos<sup>29</sup>. Una vez que se tomó la decisión de involucrarse en la responsabilidad social corporativa, el siguiente paso es decidir si se internalizan los proyectos o se llevan a cabo en colaboración con terceros. Cada una de las alternativas tiene sus ventajas y sus desventajas, ninguna está exenta de riesgos y costos para la empresa. La decisión dependerá de la empresa, del medio en el que se desenvuelve y de los objetivos que se persigan con este tipo de programas. Las colaboraciones entre el sector privado y el social han probado, en muchos países, ser una fuente muy importante de valor para la empresa. Por tanto, vale la pena evaluar seriamente la posibilidad de unirse a una OSC para llevar a cabo los proyectos de responsabilidad social. La colaboración intersectorial puede darle un muy buen sentido al negocio.

## Notas

1. Promoting Public Causes, Inc.; ITESM y Vivian Blair & Asociados 2000.
2. Ruiz 1997.
3. Promoting Public Causes, Inc.; ITESM y Vivian Blair & Asociados 2000.
4. Greaves Lainé 2000.
5. Ruiz 1997.
6. Husted 2001.
7. Husted y Salazar 2001.
8. Greaves Lainé 2000.
9. Wymer y Samu 2003.
10. Una discusión más elaborada del *continuo*, y sus fases, puede encontrarse en Austin 2003a.
11. Wymer y Samu 2003.
12. Socios es la forma en que HEB se refiere a sus empleados.
13. El término “saldos” se refiere a aquellos productos alimenticios que, a pesar de estar en perfectas condiciones para el consumo humano, no son aptos para venderlos en las tiendas por tener algún tipo de daño físico en el empaque o porque la fecha de caducidad está cercana.
14. Se refiere a Blanca Castillo, subdirectora de Servicios de Alimentación y Nutrición de Cáritas de Monterrey, A.C. y directora operativa del Banco de Alimentos.
15. El “Tournament of Champions” se lleva a cabo cada año en Texas, con el fin de recaudar fondos para las Special Olympics, no para los bancos de alimentos.
16. Varadarajan y Menon 1988.
17. Cantú 2002.
18. *Ibid.*
19. A lo largo del caso, todas las referencias a valor monetario son citadas en dólares americanos.
20. Wall 1984.
21. Austin 2003b.
22. Grupo Danone 2002a.
23. Grupo Danone 2002b.

24. Promoting Public Causes, Inc.; ITESM y Vivian Blair & Asociados 2000.
25. FIRA 2001.
26. Varadarajan y Menon 1988.
27. *Ibíd.*
28. La Teletón es uno de los eventos más importantes y tradicionales de recaudación de fondos en México, e involucra a un gran número de empresas, que contribuyen con los programas de rehabilitación de niños discapacitados.
29. Husted 2001.

## Bibliografía

- Austin, James E. (2003a). *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.
- \_\_\_\_\_. (2003b). "Marketing's Role in Cross-Sector Collaboration", en *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 11, N° 1, EE.UU. – Canadá: The Haworth Press, Inc., primavera, pp. 23-39.
- Cantú, Arturo (2002). "Gane la guerra de los precios bajos", en *El Norte*. México: Editorial El Sol, S.A. de C.V., 3 de noviembre (disponible en <http://www.elnorte.com/negocios/articulo/258231>).
- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura-FIRA (2001). "Industria de lácteos en México", en *Boletín informativo FIRA*, "Tendencias y oportunidades de desarrollo de la red leche en México", vol. 38, N° 9. Morelia, Mich.: FIRA, pp. 53-80 (disponible en [http://www.fira.gob.mx/Boletines/boletin009\\_06.pdf](http://www.fira.gob.mx/Boletines/boletin009_06.pdf)).
- Greaves Lainé, Patricia (2000). *Empresas y empresarios. Tendencias actuales de la filantropía corporativa en México*. México: Procura.
- Grupo Danone (2002a). "Antoine Riboud, Fondateur et ancien Président du Groupe Danone. 24 Décembre 1918 - 5 Mai 2002", Comunicado de prensa. París: Grupo Danone, mayo (disponible en <http://www.danone.fr/wps/portal/jump/DanoneCorporate.Presse.CommuniquePresse.Comm/Ref/CMS.DanoneCorporate.Presse.CommuniquePresse.CommPresse050502.Edito3>).
- \_\_\_\_\_. (2002b). "Five priorities for a dual commitment to business success and social responsibility (1974)" (disponible en [http://www.danonegroup.com/dev\\_durable/img/double\\_projet.doc](http://www.danonegroup.com/dev_durable/img/double_projet.doc) (abril 17, 2002).
- Husted, Bryan W. (2001). *Making or Buying Corporate Social Responsibility*, Serie Documentos de Investigación, N° 3. Monterrey, N.L. México: ITESM, Escuela de Graduados y de Administración de Empresas-EGADE, julio (disponible en <http://www.egade.sistema.itesm.mx/investigacion/documentos/index.html>).

- \_\_\_\_\_. y José de Jesús Salazar (2001). “Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de las empresas en México”, documento presentado en el XXXI Congreso de Investigación y Extensión del Sistema ITESM. Monterrey, México, 18 y 19 de enero.
- Promoting Public Causes, Inc.; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey-ITESM y Vivian Blair & Asociados (2000). *Mexico's Consumer Survey on Cause Related Marketing*. EE.UU. y México: Washington, D.C. y Monterrey, Ciudad de México (disponible en <http://publiccauses.com/resources/resource-mexico123.htm>; disponible desde el 18 de febrero, 2002).
- Ruiz, Yolanda (1997). “Los otros ‘ogros filantrópicos’”, en *Expansión*, N° 722, Sección Ideas y Soluciones. México: 13 de agosto (disponible en [http://www.expansion.com.mx/2nivel.asp?cve=722\\_26](http://www.expansion.com.mx/2nivel.asp?cve=722_26)).
- Varadarajan, P. Rajan y Anil Menon (1988). “Cause Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”, en *Journal of Marketing*, vol. 52. Texas: The University of Texas at Austin, julio, pp. 58-74.
- Wall, Wendy L. (1984). “Companies Change the Ways They Make Charitable Donations”, en *Wall Street Journal*, junio 21, p. 1.
- Wymer, Walter W. y Sridhar Samu (2003). “Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships”, en *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 11, N° 1. EE.UU. – Canadá: The Haworth Press, Inc., pp. 3-22.

