

8

Centroamérica y Perú: cómo enfrentar las barreras a las relaciones de colaboración intersectorial

Andrea Prado, Arturo Condo, Enrique Ogliastri, Felipe Pérez Pineda, Forrest Colburn, Francisco Leguizamón, Guillermo S. Edelberg, Jesús Revilla, John Ickis, Julio Ayca, Julio Sergio Ramírez, Luis Noel Alfaro, Luz Marina García, Mónica Azofeifa y Wendy Rodríguez

Introducción

Los países pobres enfrentan muchas necesidades. En América Latina, el Estado fue, por muchos años, el responsable de promover el desarrollo económico. Sin embargo, la adopción del liberalismo económico y político —democracia y economías de mercado—, en la década 1980-1990, dejó al sector privado como el motor del desarrollo económico. La tarea es enorme. El Banco Mundial estima que América Latina posee la mayor desigualdad en la distribución de la riqueza y el ingreso en el mundo, y una proporción significativa de la población sumergida en la pobreza. El panorama social es inestable, agravado por los enfrentamientos ideológicos suscitados por los actores de la Revolución Cubana en 1959 y apaciguados en 1989, con el debilitamiento del socialismo como fuerza ideológica. Durante mucho tiempo se desconfió de los emprendedores y las compañías exitosas. Esta desconfianza y la fe puesta en el Estado se tradujeron en la ausencia de iniciativas privadas para satisfacer las necesidades sociales. Aquéllos con recursos para ofrecer ayuda, frecuentemente, prefirieron hacerlo en forma anónima. Como consecuencia, los países de América Latina no cuentan con una tradición de iniciativas privadas para satisfacer las necesidades sociales. Existe un vacío de conocimientos sobre cómo desarrollar iniciativas privadas y una escasez de instituciones para apoyar estos esfuerzos.

La disminución de las expectativas sobre lo que el Estado puede –o debería– hacer, ha despertado en emprendedores y administradores el sentimiento de que deben dar un paso adelante en sus esfuerzos por ayudar a satisfacer necesidades sociales urgentes. La tarea no es fácil, pero sí importante. En un intento por contribuir a los esfuerzos por aprender más sobre cómo el sector privado en América Latina puede ayudar al bienestar social, INCAE exploró once casos sobre “emprendimientos sociales” en países de Centroamérica y Perú.

Estos países varían en tamaño, desde Costa Rica con cuatro millones de habitantes, hasta Guatemala con doce y Perú con veintiséis¹. Más importante es la diferencia entre el producto interno bruto per cápita, el cual oscila entre US\$400 en Nicaragua, US\$900 en Honduras, US\$1.680 en Guatemala, US\$1.980 en Perú y US\$4.060 en Costa Rica². Con la notable excepción de este último país, los restantes son pobres, con una pronunciada disparidad de clases y un vacío en los servicios sociales. Cuatro de los países fueron afectados por la violencia política en las recientes décadas: Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Perú. En la actualidad, cada uno de los seis países está comprometido con un modelo de desarrollo económico, donde se destaca la iniciativa privada en mercados poco intervenidos.

En cada uno de estos países, el sector privado es heterogéneo y frecuentemente se encuentra –todavía– en pugna con el Estado. Por ejemplo, en Perú, aproximadamente el 60% del producto nacional bruto se genera en el “sector informal”³. El Estado peruano puede que haya reducido sus responsabilidades económicas, pero aún es enorme, resultando en altos impuestos para aquellos que forman parte del “sector formal”. De hecho, se estima que cada empleado estatal es mantenido por sólo dos empleados que pagan impuestos en el sector privado⁴. La apertura de las economías latinoamericanas a la competencia internacional ha resultado en muchos “perdedores”. Sin embargo, en todas las economías –incluso en las pobres economías de Nicaragua y Honduras– existen “ganadores”, actores económicos con recursos para contribuir a las necesidades sociales. Evidencia anecdótica, pero convincente, sugiere también que está aumentando la conciencia de que el sector privado –al menos aquéllos con recursos– debería contribuir al bienestar de los países en los que opera. Asimismo, la competencia en los negocios ha inducido a que muchos administradores encuentren formas innovadoras para “mercadear” su empresa o sus productos. Las actividades de emprendimientos sociales en América Latina, comúnmente, están motivadas por una difusa combinación de altruismo e interés propio.

Al buscar ejemplos de emprendimientos sociales, el grupo de INCAE se impresionó por la diversidad de formas en que los emprendedores y

administradores están buscando contribuir a satisfacer las necesidades sociales. Por ejemplo, en El Salvador, un prominente empresario pretende inducir un cambio radical al reactivar el cultivo de un producto de la época colonial, con la convicción de que el esfuerzo generará empleo en las áreas rurales empobrecidas y anteriormente en manos de la guerrilla⁵. En este y otros casos, los dos retos clave que se presentan son: las barreras a la comunicación y la escasez de instituciones. Cuando existe una disposición a ayudar, muchas veces es difícil alcanzar a los más necesitados y encontrar –o construir– instituciones que faciliten la transferencia de habilidades o recursos. El éxito demanda compromiso y creatividad.

A pesar de que es necesario destacar los diversos esfuerzos en emprendimientos sociales en América Latina, este capítulo enfocará su discusión en cuatro casos, donde a ambos lados de la ecuación se encuentran instituciones: empresas de un lado y organizaciones de la sociedad civil (OSC) del otro. Este tipo y nivel de institucionalización no es la norma en los seis países estudiados, pero es probable que este tipo de emprendimiento social sea el más común en el futuro. Explorando casos sobre la forma de trabajo entre las empresas y OSC en distintos ambientes, se ilustran los retos más comunes que deben enfrentar los emprendimientos sociales en Latinoamérica: comunicación y desarrollo institucional.

Los cuatro casos que aquí se revisan involucran proyectos en educación, vivienda, jóvenes en riesgo y preservación cultural en comunidades indígenas. El análisis presenta una discusión “longitudinal” de los cuatro casos, que permite un examen minucioso de todas las fases de la alianza.

El primer caso, “Techo para el Sur–Construyendo con Amor”, se centra en la Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI), una OSC costarricense de “segunda generación”, que buscaba asociados para financiar proyectos concretos de vivienda para familias de bajos ingresos. Se analiza, en particular, la relación con la empresa mexicana de televisión que operaba en Costa Rica, Representaciones Televisivas (REPRETEL), y con la entidad financiera Mutual Heredia. Si bien todas las instituciones se beneficiaron del proyecto social, lo que sugiere que la alianza sobrepasó una fase simplemente filantrópica para alcanzar una etapa transaccional, la relación no llega a evolucionar a un compromiso integrativo o estratégico. Además, no se desarrollarán nuevos proyectos en conjunto.

El segundo caso es la Cámara Americana de Comercio de Nicaragua (AMCHAM), que promovió la participación de empresas privadas en un programa de apadrinamiento de escuelas públicas. El caso permite

una comparación entre las relaciones desarrolladas por dos compañías, Shell y Euronica, con escuelas públicas. Una de estas relaciones parece empezar a debilitarse con el tiempo, restringiendo así la alianza a un gesto filantrópico; mientras la otra relación mostró signos de continuos beneficios mutuos, característica de una alianza que ha pasado a una etapa transaccional.

El tercer caso hace un recuento de los esfuerzos de Emprendedores Juveniles de Nicaragua (EJN) y el Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE), para apoyar a los adolescentes en riesgo de deserción escolar. El caso permite realizar un análisis sobre dos complejas relaciones de la OSC, tanto con UNICEF (una posible alianza estratégica) como con tres compañías con distintos intereses. En este caso, los retos institucionales y organizacionales son verdaderamente complejos.

El caso final que se discute es Posada Amazonas (PA), donde una compañía de ecoturismo contribuye con una comunidad indígena en la selva peruana. La relación de colaboración se convierte en un verdadero *joint-venture*. Asimismo, el intercambio de recursos es significativo y las actividades que se desarrollan conjuntamente van más allá de una relación filantrópica o transaccional. Este caso es especial, porque es una alianza de la sociedad civil que alcanza el nivel integrativo y estratégico.

El capítulo termina con una discusión de las conclusiones más sobresalientes del análisis y un esfuerzo para sugerir cómo pueden superarse las barreras a las alianzas intersectoriales en el difícil escenario latinoamericano.

Techo para el Sur—Construyendo con Amor

“Techo para el Sur” era una relación de colaboración entre FUPROVI, REPRETEL y Mutual Heredia. FUPROVI era una organización privada sin fines de lucro, cuya finalidad era el desarrollo de programas de vivienda de interés social y de fortalecimiento comunal. REPRETEL era la segunda corporación televisiva más importante de Costa Rica, que administraba tres de los seis canales que existían en el país. Mutual Heredia era una institución financiera.

La alianza entre ambas organizaciones surgió del interés de ayudar a familias de escasos recursos que, en julio de 1996, perdieron su hogar como consecuencia del huracán César. Sin embargo, en el caso de REPRETEL existía una segunda motivación: recientemente, la corporación había sido adquirida por empresarios mexicanos y no gozaba de muy buena imagen en la sociedad costarricense. Por tanto, a través su colaboración con FUPROVI, el objetivo de la empresa era mejorar esta situación.

Las organizaciones que participaron en la alianza realizaron una campaña para recolectar fondos entre las empresas privadas. Cada institución aportó la experiencia que tenía en el área en la que era ‘especialista’: REPRETEL en la comunicación, FUPROVI en la construcción y en el trabajo con personas de escasos recursos, y Mutual Heredia en finanzas. Una empresa privada podía donar recursos para financiar una o media vivienda a una familia, a cambio de espacios publicitarios en los canales de REPRETEL. Asimismo, las empresas donantes podían deducir sus contribuciones del impuesto sobre la renta.

Como resultado de la campaña se construyeron 37 viviendas, las cuales pudieron hacerse realidad gracias al apoyo del gobierno, que otorgó bonos de vivienda, y a 16 empresas privadas, que realizaron donaciones de efectivo y de materiales de construcción. La culminación del proyecto fue considerada como un éxito por las empresas participantes. El licenciado Federico Zamora, representante de Ventas Corporativas de REPRETEL, comentaba: “Mi opinión y la del Directorio fue que se trató de una campaña exitosa. Se logró el propósito y se cumplieron las metas”.

Con respecto a los factores que propiciaron el éxito, la licenciada González, gerente de Desarrollo de FUPROVI, explicaba:

En el caso de FUPROVI, entre los factores que ayudaron a concretar el proyecto estaba la seriedad con que la Fundación asumió la campaña en el primer momento. Además, contribuyó la participación tanto de la directora como de su equipo gerencial y, por supuesto, el tener presente la naturaleza y misión de la organización. También influyeron las características de las personas que formaban parte de la campaña, especialmente de FUPROVI y REPRETEL. Estábamos muy involucrados y comprometidos, nos hablábamos todos los días por celular para coordinar... ¿ya recogieron tal donación? Durante meses y todos los días, tanto la gente de REPRETEL como nosotros hacíamos algo por la campaña, hasta que llegó un momento en el que se dijo “hasta aquí llegamos”.

Luego del proyecto “Techo para el Sur”, representantes de REPRETEL y FUPROVI conversaron sobre la posibilidad de continuar haciendo proyectos de manera conjunta.

A pesar de haber iniciado las conversaciones y de que FUPROVI presentara una propuesta en firme para un proyecto de vivienda para personas de la tercera edad, éste nunca se concretó. La disponibilidad de FUPROVI aún estaba en pie, pero fueron los directivos de REPRETEL quienes cambiaron de opinión. El periodista René Barboza, quien impulsó la participación de REPRETEL en el primer proyecto, comentaba: “El proyecto ‘Vivienda para la Tercera Edad’ se quedó en el camino. La razón del porqué nunca la supe, pero tal vez fue porque ‘Techo para el

Sur' nos desgastó mucho. No fue tan fácil, entonces se concluyó hacer maratónicas más viables y hubo nuevas metas". El licenciado Federico Zamora también expresó su opinión al respecto:

...yo personalmente fui a buscar algunos terrenos, para ver si hacíamos unas casas pequeñas como mini-apartamentos para ancianos con necesidades de vivienda... pero en ese momento, como que se perdió el contacto con FUPROVI. El problema es que aquí en la televisión vivimos muy atareados y hay prioridades... estábamos sacando mucha programación nueva al aire y ese asunto se fue quedando. Lamentablemente, se perdió el contacto. Personalmente, soy del criterio de que debemos hacer mucha labor social, pero a veces se complica, porque obviamente el negocio de la televisión es para obtener ganancias y, a veces, la ayuda social queda en un segundo plano.

Es cierto, los proyectos de emprendimiento social pueden consumir mucho tiempo.

Sin embargo, si la campaña fue considerada exitosa por ambas partes, ¿por qué REPRETEL decidió no continuar trabajando con FUPROVI en proyectos sociales? ¿Qué razones –además de la fatiga– pudieron haber influido en esta decisión y qué medidas se pudieron haber tomado para que la relación evolucionara de la etapa transaccional a la integrativa?

Un impacto negativo en el desarrollo de la alianza fue el hecho de que cada compañía tenía su propio estilo de trabajo, y éstos no eran compatibles. En el trabajo periodístico, el tiempo es un factor vital, por lo que los empleados de REPRETEL estaban muy pendientes del día a día, del minuto a minuto. Por el contrario, los empleados de FUPROVI estaban acostumbrados a realizar actividades más programadas. Según manifestó la señorita González, gerente de Desarrollo de FUPROVI:

...algunas cosas difíciles para nosotros, no imposibles, fueron, por ejemplo, las formas de trabajo. El estilo de trabajo del periodista es minuto a minuto, ellos son más impulsivos, ellos quieren las cosas al instante porque están acostumbrados a que todo se haga rápido, si no pierden la noticia. En mi caso personal, fue difícil asumir esa función. En algunas ocasiones, me llamaban para asistir a una reunión de última hora o buscar a alguien que acompañara al periodista. Esto tenía sus dificultades, porque la alta gerencia de la Fundación, que era la que participaba en la campaña, tenía agendas previamente comprometidas. Sin embargo, nos sentíamos comprometidos y sabíamos que teníamos que cumplir.

Diferencias entre los socios, aunque sean sólo de “estilo”, incrementaban las dificultades.

Cuando los estilos de trabajo de quienes participan en la alianza varían mucho uno del otro, es recomendable, en la medida de lo posible, definir una agenda de trabajo. De esta forma se evitan improvisaciones o tomar decisiones de último minuto. El planeamiento es especialmente importante cuando son los altos directivos quienes están a cargo del proyecto, pues su tiempo es limitado y tienen otras prioridades que atender. Otra opción sería designar a alguien que se dedique exclusivamente a darle seguimiento al proyecto y que reporte su progreso. No obstante, para que la alianza evolucione a la etapa integrativa, es importante mantener involucrada a la alta gerencia de las organizaciones participantes.

El segundo factor que influyó en el desarrollo de la relación fue un infortunado malentendido. Cuando el periodista Barboza visitó la zona del proyecto y encontró que algunas familias estaban desmotivadas por el lento avance de la obra, él se quejó con sus colegas. El funcionario de REPRETEL envió una carta a FUPROVI, quejándose sobre su falta de supervisión del proyecto: “Yo mandé una carta como una especie de alerta de que había un malestar, pero no conocía el trasfondo, es decir, me lo imaginaba, pero nunca fue una carta de amonestación o de protesta por parte de REPRETEL”. Dicha comunicación fue contestada por la directora de FUPROVI, aclarando cada uno de los puntos señalados y mencionando que “...FUPROVI no puede permitir que situaciones como estas empañen nuestra imagen de institución seria, responsable y técnicamente eficiente”. Una simple queja puede conducir a una relación tensa.

Para que una alianza se desarrolle exitosamente, los socios deberían fortalecer sus vínculos y la confianza mutua. La irritación generada como consecuencia de la carta, ejerció un impacto negativo en la relación. Los participantes en la colaboración deberían evitar hacer acusaciones y juicios de valor que puedan “herir” al socio. Sin embargo, la confianza crece —o se refuerza— cuando los malos entendidos son manejados directa y honestamente.

La mayor contribución de REPRETEL a la campaña fue la publicidad gratuita que ofreció a las empresas donantes y el tiempo de las personas asignadas al proyecto. De acuerdo con los datos proporcionados por las empresas, dicha inversión fue aproximadamente de US\$350.000. Adicionalmente, se contó con US\$70.000 de donaciones por parte de empresas privadas y bonos del gobierno por un monto aproximado a los US\$222.000. Es decir, se contó con una inversión total de aproximadamente US\$642.000. El costo total de las 37 viviendas se podía calcular en un monto cercano a los US\$480.000. Es decir, la campaña no fue exitosa desde el punto de vista financiero, pues se invirtieron US\$162.000 más que el valor de las casas. Quizá los beneficios tangibles para cada socio no fueron efectivos con respecto al costo, especialmente para

REPRETEL, cuyo monto de donación podría considerarse muy alto para los beneficios que obtuvo. No obstante, dado que mejorar su imagen era el otro objetivo, habría que evaluar y cuantificar no sólo el aspecto económico, sino también el valor en imagen que la campaña generó a la empresa. Los beneficios de una mejoría en notoriedad e imagen son difíciles de cuantificar. Sin embargo, para que una alianza alcance la etapa integrativa es importante contabilizar, de alguna forma, los beneficios intangibles que se obtienen de formar parte de una campaña de este tipo. De lo contrario, será difícil explicar o justificar, ante los accionistas o la Junta Directiva, la participación de la institución en el proyecto, poniéndose en peligro la continuidad del emprendimiento social.

Otro aspecto que pudo haber influido en la decisión de REPRETEL de no emprender el nuevo proyecto con FUPROVI, fue el bajo reconocimiento de los beneficiarios —las familias— al esfuerzo realizado por la empresa. A este respecto, la licenciada González opinaba: “También debo agregar, en mi opinión personal, que se produjo un poco de insatisfacción cuando se inauguró ‘Techo para el Sur’, ya que tengo entendido que con la llegada del Presidente de la República y toda su comitiva, se bajó el perfil al esfuerzo realizado por FUPROVI, REPRETEL, Mutual Heredia y todas las empresas donantes, y las familias terminaron agradeciendo al gobierno más que a los promotores de la campaña. Me parece que esto lo sintió REPRETEL y no le gustó”. El futuro de una relación de colaboración, en especial cuando uno de los participantes tiene como objetivo mejorar su imagen, está altamente relacionado con el nivel de reconocimiento que obtenga por parte de los beneficiarios. Si el reconocimiento es bajo, se podrían realizar campañas publicitarias donde expresamente se señale el aporte de cada socio al proyecto. Asimismo, uno de los socios puede agradecer públicamente al otro el apoyo brindado o buscar que los medios de comunicación, en este caso prensa escrita, publiquen un artículo al respecto.

Finalmente, las organizaciones participantes fallaron en la elección de un proyecto adecuado que resultara rentable y sostenible. REPRETEL no tenía intereses específicos en la construcción de vivienda popular, como sí lo habría tenido una empresa constructora o una productora de materiales para la construcción. A este respecto, si los participantes en la alianza buscan desarrollar una relación de largo plazo, deben buscarse socios que tengan intereses comunes o, al menos, que tengan el potencial para desarrollarlos. No hay un sustituto para un “ajuste perfecto” entre las compañías y organizaciones de la sociedad civil.

AMCHAM de Nicaragua

Este caso presenta el programa de apadrinamiento de escuelas impulsado por la Cámara de Comercio Americana de Nicaragua (AMCHAM), a través de su Comité de Educación. El programa nació como una iniciativa filantrópica de algunos miembros de AMCHAM, ante las escenas de pobreza en las calles de Managua. Como la pobreza se asociaba a los niños de la calle y a su educación deficiente, se decidió concentrar esfuerzos en esta dirección. El programa tenía como objetivo promover el apoyo de la empresa privada a los centros educativos más necesitados del país. Las escuelas y colegios públicos, así como los centros de formación técnica de las zonas urbanas y rurales, presentaban carencias en infraestructura, equipo y materiales de enseñanza adecuados. Aún más, la remuneración de su personal era muy baja. Las consecuencias de esta realidad se reflejaban en el bajo nivel educativo de los jóvenes al insertarse en el mercado laboral. El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de Nicaragua (MECD) también participaba en el programa, seleccionando a las instituciones más necesitadas del país y presentándolas al Comité de Educación para que las empresas escogieran a la que deseaban apadrinar. Se creaba una relación directa entre la empresa y el centro educativo, de manera tal que la empresa ayudase al centro a satisfacer algunas de sus necesidades.

El programa de apadrinamiento se inició en el año 2000, con 45 empresas participantes, y en 2002 el programa involucraba a más de 50 escuelas. Los objetivos de los padrinos al participar en la iniciativa eran similares: mejorar las condiciones educativas de las escuelas apadrinadas y educar mejor a los niños nicaragüenses. No obstante, había algunas empresas que, además de las razones filantrópicas, tenían otros motivos, más orientados a sus agendas particulares. Por otra parte, los objetivos de las escuelas eran mejorar la infraestructura de los establecimientos, brindar mejor educación, entregar los materiales necesarios y encontrar apoyo para otras necesidades, como la alimentación de los estudiantes, entre otras. La coincidencia de objetivos hizo que ambas partes iniciaran las alianzas con entusiasmo.

El estudio de INCAE analiza la asociación de dos compañías: Shell de Nicaragua con el Centro de Formación Profesional Nicaragüense Simón Bolívar y Euronica con la escuela de educación pública Josefa Toledo 2. Shell y Euronica decidieron participar en el programa, como parte de su deseo de apoyar a la comunidad.

Los aportes de Shell de Nicaragua para el Centro fueron principalmente materiales y equipos para ser utilizados en los laboratorios técnicos. La empresa también proveía becas de estudios y parte de su personal

dictaba seminarios a los alumnos del Centro. El apoyo brindado por la empresa durante 2001 superó los US\$7.500 y se esperaba una suma similar para el año 2002. Luego de dos años en el proyecto, las expectativas iniciales se mantenían intactas. Tanto Shell como el Centro se sentían satisfechos. La empresa consideraba que había alcanzado su objetivo de contribuir al mejoramiento de la educación, y el centro había comprobado que contaba con la cooperación de la empresa.

Por su parte, Euronica aportó donaciones materiales y fondos para obras de infraestructura a la escuela Josefa Toledo 2. La relación se inició en febrero de 2000 y durante el primer año se construyó un puente peatonal, servicios sanitarios, un pabellón de dos aulas, se repararon los techos y se financiaron algunas festividades, entre otras obras. El monto de la contribución en el año 2001 fue de aproximadamente US\$30.000. La empresa obtuvo camiones de donaciones del exterior, que fueron reparados por mecánicos de la empresa y posteriormente vendidos, con el objetivo de obtener liquidez para el proyecto. A pesar de que la empresa tenía la intención de seguir contribuyendo con una cantidad similar en 2001, ésta se redujo significativamente. Sin embargo, el apoyo continuó con la entrega de materiales y suministros, no así con las obras de infraestructura.

¿Cuáles fueron las razones para que Euronica redujera su apoyo a la escuela que apadrinaba? ¿Por qué Shell no lo hizo y continuó apoyando al Centro? ¿Ejerce la estructura del programa barreras para que las relaciones de colaboración entre empresas y centros educativos evolucionen a la etapa integrativa? Si este es el caso, ¿cuáles son las opciones para superar dichas barreras?

El capítulo tercero mostró que un aspecto clave en la continuidad o evolución de una alianza es el alineamiento entre los objetivos, la misión, los valores y los quehaceres de los socios. Y el capítulo cuarto reveló que conforme este alineamiento sea mayor, mayor será el valor que genere la relación para ambas partes, aumentando así el nivel de compromiso. En este sentido, Shell escogió apadrinar a un centro educativo con misión y objetivos alineados con la orientación técnica de la empresa, por lo cual el apoyo que podía brindarle estaba muy relacionado con sus competencias centrales, lo cual le facilitaba la labor de ayuda, sin que esto significara una constante asignación de nuevos recursos.

Tanto Shell de Nicaragua como el Centro Simón Bolívar estaban dedicados a mantener o mejorar la operación de motores de combustión interna; el primero, mediante la fabricación de lubricantes para dar más vida a los motores y, el segundo, mediante la formación de recursos humanos capaces de reparar y mantener los motores. Así, el objetivo de la empresa al participar en el proyecto no era simplemente filantrópico. A

través del programa, la empresa pretendía desarrollar en los estudiantes una cierta “fidelidad” a la marca. Su expectativa era que prefiriesen sus productos al momento de insertarse en el mercado laboral y contribuir al desarrollo de su comunidad.

Euronica, por su parte, seleccionó la escuela Josefa Toledo 2 por iniciativa de su gerente general, quien vivía en la zona donde se hallaba la escuela. La motivación fue personal y se originó en el deseo de apoyar una escuela cercana a su comunidad. Además, la colaboración que la empresa podía brindarle a la escuela no estaba relacionada directamente con sus competencias centrales, motivo por el cual involucraba la asignación directa de recursos. Por tanto, una vez que la deprimida situación económica del país afectó los ingresos de la empresa, ésta decidió disminuir el apoyo que brindaba a la escuela.

Ante las crisis económicas, muchas empresas recortan el presupuesto destinado a proyectos sociales, en especial si solamente representan una erogación de recursos y no agregan ningún valor real a la actividad central de la compañía. Por tanto, es importante escoger un socio con las capacidades o el potencial para desarrollar actividades que generen beneficios mutuos. Es recomendable que dichas actividades estén, hasta cierto grado, alineadas a la misión o valores de la empresa, contribuyendo a que la alianza evolucione más allá de la etapa filantrópica.

Otra factor importante que contribuyó a fortalecer la relación entre Shell y el Centro Simón Bolívar, y que no estuvo presente en la relación entre Euronica y la escuela Josefa Toledo 2, fue la actitud del director del centro educativo. En el caso del Centro Simón Bolívar, su personal administrativo era muy activo. Su director no sólo preparaba una lista de necesidades, sino que también, con la ayuda de sus colaboradores, tomaba la iniciativa en la preparación de los nuevos proyectos que presentaría a Shell. En este caso, las iniciativas surgían tanto de la empresa como del centro educativo, lo que permitió mantener una relación saludable y activa. La compra de un equipo de emisión de gases constituyó un ejemplo de este compromiso. El director solicitó su financiamiento a Shell en agosto de 2001 y ésta respondió que lo financiaría en un 50%, siempre y cuando el Centro consiguiese el resto. El 50% restante se consiguió en 2002 y Shell hizo efectivo el apoyo prometido. Al contrario de este caso, Euronica no encontró una directiva activa en el centro educativo. Consecuentemente, no se ejerció presión por recuperar los niveles iniciales de la colaboración. La directora, con la humildad que la caracterizaba, prefería no insistir con llamadas y comunicaciones a la empresa para mantener el apoyo. Ella no quería parecer exigente frente a su padrino.

Para que una alianza evolucione se necesita la participación activa de ambos socios. En una relación filantrópica, el benefactor podría no tener incentivos para invertir recursos en mejorar la relación. Sin embargo, con esta actitud, la organización podría estar perdiendo la oportunidad de percibir mayores beneficios o de contribuir a la sostenibilidad de la relación. Asimismo, muchas organizaciones cívicas muestran debilidades en su capacidad administrativa, lo que dificulta el desarrollo de alianzas sofisticadas con empresas privadas. Esto puede solucionarse por medio de la capacitación del personal en esta área, proceso en el cual el socio también podría contribuir con su propia experiencia.

El capítulo quinto mostró cómo el desarrollo de los canales de comunicación y el fortalecimiento de las relaciones de confianza entre quienes dirigen el proyecto en ambas organizaciones, es vital para la evolución de las alianzas. Además, es necesario involucrar en el proyecto no sólo a la gerencia, sino también a los empleados de todos los niveles. Shell realizaba reuniones cada dos o tres meses, para plantear proyectos y darles seguimiento. Con esta herramienta, la empresa controlaba los planes de trabajo en forma organizada. Los empleados de la compañía también impartían seminarios a los alumnos del Centro sobre temas que formaban parte de sus conocimientos centrales, como lubricantes y seguridad industrial.

Euronica planteó una respuesta organizacional inusual y más elaborada. Se crearon tres comités, cuyas reuniones mensuales permitieron una relación fluida y fructífera durante el primer año de trabajo. Sin embargo, la comunicación se redujo después de un activo primer año, en parte porque las reuniones habían dejado de tener lugar periódicamente. La participación del señor Ahlers, gerente general de Euronica e impulsor de la alianza, fue fundamental en la fase inicial. Sin embargo, a pesar de su intento por promover la participación de la alta gerencia y de los empleados en el proyecto, éstos disminuyeron su entusiasmo en el último año y muchos de ellos no tenían el tiempo necesario para dedicarle al proyecto. A este respecto, el señor Ahlers agregaba: “Una dificultad fue motivar a la gente; traté de hacerlo con los gerentes. Si bien al principio todos asistieron, luego dejaron de hacerlo. La motivación quizá nunca fluyó más allá de ellos. Mi intención era que los empleados de menor rango también se motivaran y sintieran que la escuela era como un ‘ahijado’, para que ellos tuvieran iniciativas sobre cómo apoyar a la escuela, ir algún rato los sábados u otros días. Quería que fuera un proyecto de todos y no sólo un proyecto de la alta gerencia”. Esta disminución en la participación fue en detrimento de la relación.

Todos se veían afectados por la falta de tiempo de los gerentes. Este tema era de discusión habitual en las reuniones del Comité de Educación

con los padrinos, pues afectaba a varias de las empresas privadas participantes en el programa. Por tratarse de una iniciativa filantrópica, estos debían “robar” parte del tiempo que dedicaban a sus funciones específicas dentro de la empresa, para atender las necesidades de las escuelas. En las reuniones del comité, se propuso contratar a alguien para que trabajara exclusivamente con las escuelas, una propuesta que —si hubiera sido aceptada— probablemente hubiese contribuido a mantener la vitalidad de las alianzas.

Los incentivos para mantener la participación son una necesidad imperante en las relaciones de colaboración, especialmente para las compañías, donde el personal se encuentra bajo presión para contribuir a la rentabilidad de la empresa. En la mayoría de los casos, probablemente, es aconsejable que las firmas contraten a alguien para que sea responsable del éxito de la relación y reporte directamente a la alta gerencia. Si por razones presupuestarias esto no fuera posible, lo ideal sería delegar la responsabilidad de la coordinación del trabajo con la OSC a un individuo, cuya posición esté ligada a los objetivos del proyecto. Asimismo, las empresas pueden desarrollar incentivos para motivar a los empleados a donar su tiempo y experiencia, a través de su participación en actividades de voluntariado. Dichos incentivos pueden incluir transporte gratuito, una camiseta o certificado de participación.

El modelo organizacional del Programa de Apadrinamiento de Escuelas de Nicaragua estaba enmarcado en una iniciativa filantrópica sin alineamiento estratégico, en donde los padrinos ofrecían la ayuda en función de sus posibilidades. Las empresas escogían a la escuela que iban a apadrinar, sobre la base de la lista que proporcionaba el MECD. No se habían establecido criterios de preselección: cada compañía podía escoger de acuerdo con sus propios intereses. Los centros educativos no participaban en el proceso de selección y, de hecho, con frecuencia, se sorprendían al recibir la noticia de que una empresa los había escogido. Los centros educativos debían presentar un informe con sus necesidades y proyectos educativos a los padrinos, quienes tratarían de satisfacerlos según sus recursos.

Cuando un socio se escoge de manera unilateral, se puede dificultar el alineamiento de los objetivos, lo que influye negativamente en el desarrollo de la alianza en el futuro o limita el valor que se podría generar de la relación. La elección del socio adecuado es clave para el éxito de la alianza. Escoger las parejas de empresas y OSC merece más cuidado y atención. Antes de elegir con quién aliarse, los representantes de ambas partes deberían intercambiar opiniones sobre lo que se espera de la relación y sobre posibles estrategias para generar valor.

El Comité de Educación de AMCHAM no había establecido requisitos mínimos de colaboración, normas de cumplimiento obligatorio, procedimientos de supervisión ni control para quienes participaban en el programa. Al contrario, las empresas y los centros educativos eran responsables de decidir el camino que seguirían, la organización de la alianza y las prioridades. En programas de este tipo, el organismo coordinador – si es que existe – puede desempeñar un papel intermediario más activo, fijando compromisos mínimos y ejerciendo control de calidad. No obstante, es importante que no restrinja la naturaleza creativa del apadrinamiento y la participación activa de todos los actores. Como mínimo, todos los involucrados en la relación deberían tener metas bien especificadas y la oportunidad de comunicarse con los socios.

Una importante lección de este caso es que las organizaciones empresariales, comúnmente llamadas “Cámaras”, tienen oportunidades significativas en el desarrollo y la implementación de proyectos sociales. Estas organizaciones, comunes en América Latina, pueden utilizar ciertas estrategias para incentivar la participación de sus miembros. Por ejemplo, se podría premiar a las compañías con los mejores programas sociales o a aquéllas cuyo apoyo a organizaciones de bien social sea el más creativo o sofisticado. El organismo coordinador también puede intentar medir el impacto de las colaboraciones con las OSC y publicarlo. De esta forma se agregaría más valor a las empresas que participan, se motivaría a nuevas compañías a participar en el programa y se fortalecería el compromiso con el bienestar social.

La creación de un comité de asesoramiento a las empresas en materia social, puede ser un instrumento para que las organizaciones empresariales estimulen estas iniciativas. Se podría invitar a destacados líderes empresariales a dirigir reuniones donde participen otros colegas. A aquéllos con experiencias exitosas en las relaciones de colaboración se les puede solicitar que la presenten en un encuentro público. Incluso, ejemplos de alianzas que hayan fracasado pueden ser dignos de discusión pública. De seguro, existen muchas formas en que los emprendedores y administradores pueden ser atraídos a ingresar en relaciones de colaboración, con el propósito de contribuir a satisfacer las necesidades sociales.

Finalmente, sería importante promover la aprobación y el apoyo de los partidos políticos y sus líderes. Las iniciativas privadas generalmente pueden beneficiarse del apoyo político, incluyendo al partido que se encuentre en el poder o a las instituciones del gobierno. Naturalmente, como vimos en el caso de REPRETEL y FUPROVI, atrayendo al gobierno se corre el riesgo de que los políticos se lleven el crédito de hacer un buen trabajo, más que las empresas y OSC. La aprobación de legislación también puede estimular las iniciativas privadas, al proveer varios

tipos de incentivos para que el sector privado contribuya a erradicar la pobreza y otras enfermedades sociales. Por ejemplo, AMCHAM Nicaragua había presentado un anteproyecto de ley a la Asamblea Nacional, llamado “Ley de Participación Empresarial en la Educación”, que proponía: 1) promover iniciativas para complementar el trabajo de las instancias gubernamentales en la educación pública; 2) hacer notar a los empresarios y a la sociedad en general, la importancia de la inversión en educación como medio para fomentar la competitividad del país; y 3) generar acciones concretas de apoyo a las escuelas. Más legislación de este tipo es necesaria.

Instituto Nicaragüense de Desarrollo y Emprendedores Juveniles de Nicaragua

A mediados del año 2002, el programa de *Emprendedores Juveniles de Nicaragua* (EJN) atravesaba tiempos difíciles. Una importante empresa había retirado su apoyo y el proyecto debía enfrentar el reto de sobrepasar las barreras en el desarrollo de su misión social. El programa, ejecutado por el Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE), surgió en 1991 como una filial de Junior Achievement International (JAI) y con el apoyo financiero local de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) de Estados Unidos. Su propósito era desarrollar las capacidades empresariales de los jóvenes y, a través del aumento de su autoestima, habilitarlos a mejorar su calidad de vida. Para alcanzar estas metas, se realizaban actividades y eventos educativos en las escuelas.

Luego de crearse un Consejo Directivo, compuesto por reconocidos empresarios locales, y de diseñar un plan de trabajo, EJN buscó el apoyo del sector privado. De esta forma, en 1991 se lanzó el primer programa de EJN denominado “La Compañía”, en el que participaron 300 jóvenes de cinco escuelas públicas. El programa consistía en una serie de cursos breves, que se desarrollaban con la metodología de “Aprender–Haciendo” y con la asesoría e instrucción de ejecutivos de las empresas asociadas al programa. Los participantes exponían su trabajo en ferias, a las que asistían gran cantidad de emprendedores y administradores del sector privado.

En el año 1992, los cursos de EJN se dirigieron a estudiantes de primaria, secundaria y universidad. Los programas de las escuelas primarias comprendían una serie de siete temas, destinados a los alumnos de educación inicial hasta sexto, donde se cubría de manera secuencial conceptos básicos de economía y negocios, de acuerdo con sus edades.

En 1993, la AID –que había suministrado los fondos necesarios para cubrir los costos fijos del programa– suspendió su apoyo. EJN buscó

ayuda de otras fuentes para continuar con el programa. El gobierno austriaco accedió a brindar cooperación económica y el sector privado ofreció contribuciones para cubrir los gastos de operación de EJM.

En 1997, el programa se reorientó hacia jóvenes adolescentes en riesgo social, problema muy serio en un país cuya tasa de deserción alcanzaba el 50%. El proceso de identificación de los jóvenes en riesgo empezaba en los albergues que los rescataban de las calles. El programa proveía alojamiento, ropa, comida y educación para jóvenes abandonados y desempleados, y trataba de asistirlos en el proceso de ajuste social. Asimismo, se les ayudaba a desarrollar una pequeña empresa, para que ellos pudieran ganarse el sustento mientras se fortalecían como individuos.

UNICEF financió el desarrollo y la ejecución del proyecto, que en 1998 consiguió el premio a la innovación por la adecuación del material de JAI a la realidad del país. Básicamente, ambas organizaciones compartían una meta común: el bienestar de los niños. Además, UNICEF disponía de los recursos que debía asignar a los proyectos de cooperación y EJM estaba comprometido con los principios de desarrollo participativo y sostenible, cumplía con las leyes nacionales, era apolítico, no tenía fines de lucro y, hasta el momento, había demostrado capacidades ejecutivas. De esta manera, satisfacía requisitos importantes para contar con el apoyo de UNICEF. A partir de 2003, UNICEF estaba considerando la posibilidad de expandir su apoyo, incorporando capital semilla para que las propuestas de negocios de los nuevos emprendedores se pudieran convertir en pequeñas empresas en marcha. Esta era una alianza que rápidamente se estaba convirtiendo en integrativa para ambas partes y continuamente exitosa.

Según los directivos de EJM, había varios factores que obstaculizaban el apoyo de las empresas privadas al programa, incluyendo la inestabilidad política del país y los fondos exiguos para fines sociales dentro del presupuesto de las empresas. En el año 2003, los objetivos de EJM se enfocaban en fortalecer las relaciones con UNICEF, así como en conseguir un apoyo más intenso y sostenible por parte del sector privado. Las relaciones que EJM desarrolló con tres compañías –Texaco, Coca-Cola y Pizza Hut– son instructivas, por lo que se describen a continuación.

La colaboración con Texaco

Por años, la casa matriz de Texaco asignaba un presupuesto para contribuciones de carácter social a cada subsidiaria. Este presupuesto variaba entre países y estaba basado en varios criterios, de los cuales la utilidad anual proyectada, la contribución del programa a la imagen de la compañía y el apoyo a la solución de un problema real eran los más impor-

tantes. El coordinador de Marca, Publicidad y Servicio al Cliente de Texaco administraba dicho presupuesto y programaba las contribuciones. Texaco de Nicaragua había apoyado a EJM desde 1999. Sin embargo, en 2002 la empresa suspendió su apoyo. De acuerdo con un representante de la empresa, esta decisión se tomó principalmente porque EJM no se había convertido en una iniciativa sostenible y la institución no realizaba seguimiento a los jóvenes, una vez terminado el programa. Además, el presupuesto de Texaco para el año 2002 se había reducido considerablemente.

EJM podía superar estos obstáculos y explotar el potencial de la alianza con Texaco. La empresa se encontraba construyendo un centro educativo con el fin de proporcionar educación a los estudiantes de familias de bajos recursos, por lo que contaba con instalaciones fijas y equipo para brindar un espacio y el apoyo permanente a los jóvenes en riesgo social. Esta era una gran oportunidad para EJM. Además, si UNICEF proporcionaba el capital de riesgo semilla para crear nuevas empresas, Texaco tendría un proyecto que cumpliera con los requisitos que solicitaba para apoyarlo.

Otras razones que favorecían la posibilidad de una alianza de largo plazo eran: a) Texaco se había beneficiado de una cobertura positiva de los medios de comunicación, como resultado de su relación con EJM, y había recibido el reconocimiento directo de los jóvenes que participaban en los programas; b) Texaco había apoyado al programa durante tres años continuos (1999-2001), lo que había desarrollado relaciones de trabajo entre ambas instituciones; c) la participación activa de los funcionarios de Texaco en actividades de carácter social; d) EJM podía mejorar varios aspectos del programa en el marco del convenio con UNICEF, como fortalecer el apoyo a los “graduados” del programa o la calidad de la capacitación de negocios que se ofrecía; y e) el coordinador de marca, publicidad y servicio al cliente de Texaco estaba dispuesto a participar en un grupo de trabajo para explorar ideas, con el fin de hacer autosostenible el programa de EJM.

La relación con Coca-Cola

En el año 2000, Coca-Cola apoyaba el programa de EJM que estaba dirigido a niños de primaria con edades entre los 7 y 10 años, pues se trataba del segmento al que ellos querían orientar sus actividades de *marketing*. Los recursos provenían del presupuesto de *marketing* de la compañía, que tenía el Programa del “Canal Educativo”, cuyo objetivo consistía en aumentar el reconocimiento de marca en los niños desde temprana edad. Para Coca-Cola, la experiencia con EJM fue altamente

positiva, pues los participantes se identificaron con la marca y con los representantes de la compañía. En el examen final, la mayoría de los niños manifestó su deseo de llegar a trabajar para la empresa o de vender su producto acompañado de una Coca-Cola. Una vez terminado el programa, la empresa recibió cerca de 500 cartas de los niños, en las que agradecían su participación en el programa y expresaban su admiración.

Coca-Cola y EJM lograron alinear sus objetivos y estrategias en los segmentos que eran interesantes para la empresa. Sin embargo, en los años 2001 y 2002, Coca-Cola no participó en el programa de EJM, porque sus esfuerzos se centraron en incrementar el volumen de ventas. El coordinador del Programa del Canal Educativo estimaba que a fines de 2002 alcanzarían la meta fijada, lo que permitiría que la empresa apoyara iniciativas sociales al año siguiente. Dicho ejecutivo anticipó que Coca-Cola estaba dispuesta a apoyar el programa “La Compañía” de EJM, con una contribución de US\$10.000 anuales durante los siguientes cuatro años, que complementaría con gerentes voluntarios de la compañía para que actuaran como oradores en los talleres o las sesiones de enseñanza.

La relación con Pizza Hut

El apoyo de la empresa a EJM se inició en el año 2000, cuando comenzaron a ayudar a niños de 4° grado de escasos recursos con el programa “Nuestra Comunidad”. Este programa requería la asistencia del personal de Pizza Hut en al menos siete sesiones por ciclo, que consistían en una exposición de 10 minutos, al inicio o al final de cada sesión. Los niños de 8 años de edad eran el segmento objetivo de Pizza Hut en el país, por lo cual los esfuerzos de *marketing* y el presupuesto estaban dirigidos a las familias con niños de esa edad. Sin embargo, los jóvenes en situación de riesgo no tenían poder adquisitivo y, por tanto, no eran un segmento prioritario para Pizza Hut.

La compañía apoyaba a EJM gracias a su director ejecutivo —que había sido presidente de EJM—, quien desde su posición promovía que la empresa apoyara actividades sociales. El programa de Emprendedores Juveniles no estaba incluido en el presupuesto del programa social —que dependía en su totalidad de las ganancias del programa de fiestas para niños— porque era muy costoso, razón por la cual las contribuciones de EJM provenían directamente del presupuesto general de la empresa. Las actividades del programa social no recibían ninguna publicidad y más bien mantenían un perfil bajo, pues la Junta Directiva no deseaba hacer público el apoyo o servirse de él para fines comerciales. El programa infantil, por el contrario, recibía un gran apoyo de *marketing*. Pizza Hut y EJM no alcanzaron un alineamiento total de sus estrategias y objetivos.

EJN no recibía apoyo alguno de Pizza Hut en su objetivo central: desarrollar el programa “La Compañía” para jóvenes en riesgo social; sin embargo, algunos beneficios impactaban a todos los involucrados.

Este caso nos muestra los tres tipos de alianzas entre empresas privadas y OSC. La relación entre EJN y UNICEF representaba una alianza integrativa, mientras que la relación con Texaco se encontraba aún en el nivel transaccional. Las relaciones con Coca-Cola y Pizza Hut se mantenían en una etapa filantrópica. ¿Qué acciones puede tomar EJN para lograr que estas alianzas evolucionen a una etapa integrativa o para asegurar un apoyo adicional de las empresas en su programa de jóvenes en riesgo social?

En el caso de Texaco, la creación de un fondo de capital de riesgo semilla con UNICEF para poner en marcha las iniciativas de los jóvenes emprendedores, podría servir como punto de partida para renovar el entusiasmo de la empresa. Asimismo, juntos, el director de EJN y Texaco podrían definir los objetivos de responsabilidad social e imagen pública que la compañía pretende alcanzar a través de la relación de colaboración. EJN también podría capitalizar la oferta de la empresa de crear un “grupo de trabajo”, orientado a generar iniciativas para que el programa sea autosostenible. Las razones expresadas por Texaco para suspender su apoyo podrían ser consideradas por EJN como una valiosa evaluación sobre los aspectos de su gestión, reconociendo que son necesarias ciertas medidas para asegurar el apoyo financiero de otras empresas privadas.

En el caso de Coca-Cola, EJN podría definir claramente el aporte financiero y de recursos humanos que la empresa podría proporcionar al programa. Además, para despertar el interés por apoyar el proyecto de jóvenes en riesgo social, la organización podría crear incentivos para la compañía, asegurándose de que ésta obtenga beneficios de este compromiso. Por ejemplo, EJN podría recurrir a una campaña publicitaria donde se agradezca a Coca-Cola por su colaboración en esta obra social. Sin duda, la iniciativa y la creatividad darían sus frutos.

La relación con Pizza Hut ilustra la práctica de negocios tradicional en América Latina de mantener un perfil social bajo, aun cuando se esté contribuyendo con el bienestar social. Esta actitud expresada en “hacer el bien sin mirar a quién” está, tal vez, asociada a la fuerte tradición católica latinoamericana de ser piadosos con el prójimo. Muchos empresarios, que contribuyen con proyectos sociales, consideran “inapropiado” e incluso “inmoral” utilizar la caridad como un instrumento de *marketing*. Todavía hay quienes se preocupan porque su contribución social pueda obstruir, en lugar de servir, sus objetivos, personales o corporativos, atrayendo atención excesiva y riesgosa (incluyendo crimina-

les y políticos sedientos de dinero). Es probable que los emprendedores o administradores más progresistas y menos temerosos, que tengan una conciencia social, una actitud pragmática y un cálculo del “costo-beneficio” siempre presente en sus análisis, consideren una evolución de la etapa filantrópica a la etapa transaccional como un paso legítimo y deseable en el desarrollo de las alianzas.

Sin embargo, si EJM desea que la relación con Pizza Hut evolucione a la etapa integrativa y quiere continuar recibiendo su apoyo para el programa de jóvenes en riesgo una vez que el actual director ejecutivo se retire, debería enfocar sus esfuerzos en asegurar la generación de valor para la empresa. EJM podría buscar apoyo gubernamental para crear un incentivo fiscal para las empresas participantes o podría planear actividades en conjunto con la empresa, para obtener un valor agregado de la participación voluntaria de sus empleados en el programa.

Un convenio entre UNICEF y EJM para llevar a cabo el programa de Emprendedores Juveniles por un período de cinco años, en distintos municipios del país, y la inclusión de capital de riesgo semilla para financiar las nuevas empresas que surjan de las iniciativas de los participantes en el programa, constituirá un salto cualitativo y cuantitativo en las actividades de EJM. Su capacidad como socio estratégico para los programas sociales de las empresas privadas aumentará y, en consecuencia, habrá una mayor inclinación de éstas a transitar de una simple relación filantrópica a alianzas estratégicas de largo plazo.

Posada Amazonas

El caso de Posada Amazonas describe una alianza estratégica entre una empresa privada y una comunidad nativa de la Amazonia peruana. Posada Amazonas Lodge (PAL) era un hospedaje en la selva con 24 habitaciones dobles, que combinaban las técnicas y los materiales nativos con conceptos arquitectónicos modernos usados en ecoalbergues alrededor del mundo. El albergue era el resultado de un esfuerzo conjunto entre la comunidad nativa Ese'ejá de Infierno (CNI) y Rainforest Expeditions (RFE), una pequeña empresa de ecoturismo, cuyo objetivo principal era promover la preservación de los destinos naturales donde operaba, mediante una combinación de turismo, investigación y educación.

RFE era propietaria del Centro de Investigación de Tambopata (CIT), un albergue de 13 habitaciones dobles, cuya finalidad era alojar a turistas e investigadores que trabajaban en proyectos de protección de las aves guacamayas. Durante los primeros años de funcionamiento de CIT, RFE empleaba —casi de manera permanente— a media docena de comuneros Ese'ejas. Sin embargo, los representantes de la CNI decidieron

acercarse a RFE para expresarle su preocupación sobre la falta de otras oportunidades de empleo. Ellos deseaban que RFE contratara a más trabajadores y así se beneficiaran a otros miembros de su comunidad. Por su parte, RFE había identificado la necesidad de establecer otro albergue en la zona, no sólo porque el trayecto para llegar al CIT era muy largo (ocho horas), sino también porque existía una creciente afluencia de turistas en la región. El terreno donde habitaba la comunidad Ese'jea estaba ubicado en un lugar apropiado para desarrollar el proyecto.

Al ver el alineamiento de las necesidades entre ambas partes, en mayo de 1996 RFE presentó una propuesta formal de asociación con la comunidad. En 1997 se firmó una *joint venture* para construir y operar el albergue en territorio de la CNI. RFE asumió la responsabilidad de la administración, acordó contratar miembros de la comunidad para trabajar en el albergue y tenía el 50% de los votos en las decisiones del negocio. Las utilidades se dividían entre la comunidad y la empresa. El contrato cubría un período de 20 años, luego de los cuales la comunidad tenía la opción de escoger la renovación o su culminación.

Los socios de RFE recuerdan que fueron casa por casa, explicando los términos del acuerdo a todos los miembros de la comunidad Ese'jea, quienes no tenían conocimiento previo en temas como turismo, extranjeros, dólares e inversiones. Los miembros de la comunidad tuvieron una comprensión muy básica del proyecto y firmaron el acuerdo casi de manera unánime. Este acontecimiento resalta el papel que puede desempeñar la empresa privada en impulsar un proyecto, a pesar de que su socio no comprenda por completo su potencial.

RFE encontró algunas dificultades al buscar el financiamiento para desarrollar el proyecto. El ingeniero Kurt Holle, director de *Marketing* y socio fundador de RFE, explicaba: “Hubiera sido una insensatez recurrir a los bancos o instituciones financieras; nos arriesgábamos a que pensarán que estábamos locos. Nuestros clientes no estaban interesados, básicamente por el monto de la inversión. Las agencias de cooperación técnica nos dejaron las puertas abiertas...”. Luego de nueve meses de búsqueda, el Fondo Perú-Canadá (FPC) se decidió a apoyar la iniciativa con un préstamo a muy bajo interés. Incluso, para proveer apoyo financiero adicional, FPC adquirió todos los materiales que producía la comunidad para intercambiar o vender. A pesar de que los proyectos sociales muchas veces no califican para obtener créditos bancarios, este ejemplo sugiere que es útil explorar otras maneras en que las instituciones pueden proveer algún tipo de apoyo para lograr que los proyectos deseados sean implementados. Una vez más, es muy probable que el compromiso y la creatividad sean reconocidos.

El escaso conocimiento sobre temas administrativos por parte de los miembros de la comunidad Ese'ejá, pudo haberse convertido en una barrera para la evolución de la alianza a la fase integrativa. Sin embargo, a pesar de que el contrato establecía que la administración del albergue estaría a cargo de RFE, la comunidad tenía el 50% de los votos sobre las decisiones del negocio y ejercía una función fiscalizadora a través del Comité de Gestión (CG), conformado por 10 comuneros. Dicho Comité era responsable de supervisar, evaluar y monitorear el cumplimiento de las estipulaciones pactadas en el contrato y sus resultados. A través del CG, los comuneros manejaban la información del negocio y definían sus estrategias de manera conjunta con RFE. Así, el CG era un mecanismo efectivo de representación y de toma de decisiones. La habilidad de RFE para establecer instituciones donde eran inexistentes fue clave para su éxito.

La formación institucional fue complementada con la capacitación del personal. La aspiración de RFE era incrementar la calidad del servicio y asegurar la continuidad del proyecto, pues, en 20 años, los comuneros debían ser capaces de administrar todo el albergue. Los programas de capacitación exitosos generaron beneficios para los miembros de la comunidad, mientras que RFE también se beneficiaba del éxito de PAL.

Como se observa en este caso, algunas veces es necesario que uno de los socios invierta una gran cantidad de recursos, no sólo para iniciar el proyecto sino para que éste sea sostenible. Sin embargo, en la medida que dicho socio obtenga beneficios de esta “inversión”, la relación puede evolucionar a la etapa integrativa y no necesariamente estancarse en la etapa filantrópica. El éxito de PAL era beneficioso para todos. Los Ese'ejá proveían su excelente conocimiento de la región y RFE aportaba su conocimiento institucional, operacional y de *marketing*.

RFE había sido el responsable de la mayor parte del éxito inicial. Sin embargo, la asociación con la comunidad Ese'ejá había aportado un acceso único a mano de obra y posicionamiento de mercado, sin el cual la posada no habría sobresalido en un sector donde la competencia aumentaba rápidamente. En este sentido, los precios de PAL eran entre un 5 y un 40% superiores a los otros albergues de propiedad privada, era el líder en ventas de la región y la operación era rentable. Asimismo, la relación entre la comunidad indígena había garantizado una ventaja competitiva adicional al momento de hacer publicidad al albergue. Por ejemplo, la guía de turismo Lonely Planet incluyó una referencia de 10 oraciones a Posada Amazonas, mientras que a los otros albergues le dedicaban una o dos como máximo. Según el ingeniero Holle,

...Sin decir que somos mejores, nos dedican más espacio, hablan más de nosotros. Nos convertimos en más interesantes para el turista por el mis-

mo precio... ¿Por qué? Porque están hablando sobre nuestra relación con la comunidad, que la comunidad es dueña, etc., etc. Esta situación también se presenta en las agencias de viajes... Muchas agencias mencionan que el albergue pertenece a la comunidad nativa, y el turista considera el hecho de que parte de su dinero se destine a desarrollar una comunidad como un beneficio adicional.

A pesar de que la relación entre ambas partes estaba predeterminada por un contrato, el hecho de que RFE y la comunidad se beneficiaran del proyecto contribuyó a una relación duradera.

A través de la *joint venture*, RFE obtenía beneficios en términos de imagen, publicidad y utilidades. Asimismo, se había alcanzado uno de los objetivos principales de la empresa: la preservación de los recursos naturales. En general, los miembros de la comunidad Ese'jea estaban clareando menos hectáreas de bosque para la agricultura y cazando menos animales. En la medida que más miembros de la comunidad trabajaban en PAL, menor era el tiempo que le dedicaban a la extracción de productos forestales y a las actividades agrícolas.

Por su parte, la comunidad Ese'jea obtuvo numerosos beneficios también: empleo “seguro”, capacitación, una disminución en la necesidad de emigrar a las ciudades para buscar fuentes de empleo (con todo el riesgo que implica para la unidad familiar y la cohesión cultural) y el aumento en el ingreso familiar.

El proyecto es verdaderamente un testimonio de las variadas posibilidades de colaboración entre el sector privado —los emprendedores y administradores que son sus cimientos— y los líderes y socios de las organizaciones de la sociedad civil.

Conclusiones

El análisis de los casos estudiados por INCAE presentó los obstáculos que, frecuentemente, impiden la evolución de las relaciones de colaboración a una etapa integrativa. Las alianzas intersectoriales se desenvuelven de manera más exitosa y por períodos más largos, cuando las partes establecen formalmente sus expectativas en un acuerdo, precisan los resultados esperados, los aportes y responsabilidades correspondientes, y se establecen criterios y medidas para determinar el nivel de logro de los objetivos previstos. De esta manera, cada participante puede enfocar sus esfuerzos y recibir el valor esperado de la relación. De lo contrario, ésta puede no generar valor para alguno de los socios y acabaría en el corto plazo.

La elección del socio correcto se identificó como un aspecto clave en la evolución de la alianza y en la generación de valor para los socios.

Conforme más coincidencia existía entre los objetivos de ambos socios, más fructífera y duradera fue la relación. Cuanto menos coincidencia en los objetivos o en los criterios que cualquiera de las partes había escogido para calificar la relación, más precaria y de corto plazo resultó la colaboración. Lo recomendable es que, de manera participativa, ambas organizaciones analicen si existen áreas donde sus misiones, estrategias y valores puedan alinearse antes de empezar a trabajar, invirtiendo el tiempo y los recursos necesarios para realizar exitosamente esta elección.

Las OSC deben conocer los objetivos que persiguen las empresas al involucrarse en el proyecto y viceversa. Debe definirse un conjunto de metas que se pretenden alcanzar a lo largo del proyecto, y realizar un cuidadoso esfuerzo para delinear cómo cada socio puede contribuir al éxito del proyecto. Utilizar guías para la supervisión y realizar evaluaciones periódicas también contribuirá a su éxito; así como a una relación más fluida entre los socios.

La generación de valor es esencial para que la alianza pueda superar la etapa filantrópica y la relación sea sostenible. Para aquellas instituciones que persiguen una mejora en su imagen o pretenden utilizar su apoyo al proyecto como un instrumento de *marketing*, es importante que reciban un reconocimiento de parte de los beneficiarios y/o de los consumidores. Si esto no sucede, se pone en riesgo la continuidad de la alianza, al no poder justificarse ante los accionistas o la Junta Directiva la participación de la institución o el flujo de recursos que se está destinando al proyecto. Las OSC pueden agradecer públicamente el apoyo recibido de la empresa o llevar a cabo una campaña conjunta de publicidad para exponer los resultados del proyecto. Desarrollar mecanismos para cuantificar los beneficios recibidos en términos de su imagen o medir el impacto del proyecto, a través de variables específicas como las ventas o posicionamiento de marca, también contribuirían a este fin.

Las diferencias en el estilo de trabajo entre los socios pueden afectar negativamente el desarrollo de la relación. Las diferencias potenciales deben identificarse desde el principio y, en ese sentido, se tomarán las medidas para evitar malos entendidos y roces innecesarios entre los socios. La comunicación es esencial. Que sean organizaciones fuertes también ayuda. El caos es el enemigo de todos. En América Latina, la comunicación es frecuentemente complicada por las divisiones sociales—prominentemente de clases— y por la escasez de instituciones. Las OSC suelen ser débiles en su organización y están limitadas financieramente. Estos obstáculos se enfrentan mejor con compromiso y creatividad.

Los problemas sociales son demasiado grandes para que las OSC y las empresas privadas los enfrenten solos, sin que esto signifique que no puedan ayudar a aliviarlos. Los problemas sociales que aquejan a Amé-

rica Latina demandan los esfuerzos combinados de sectores productivos, organizaciones locales, gobiernos, instituciones internacionales y la sociedad por sí misma. El reto es tan grande que todos deben contribuir. Los gobiernos, en particular, deben apoyar los esfuerzos privados, aunque sea solamente otorgando incentivos.

Sin embargo, así como es deseable que las alianzas estratégicas no se queden en la etapa filantrópica, sino que evolucionen a la etapa integrativa, igualmente es importante que éstas puedan modificarse a lo largo del tiempo, con el fin de satisfacer las necesidades y los objetivos del momento. Las alianzas necesitan ser dinámicas. Ambas partes deben ver la alianza como un laboratorio de conocimiento y una oportunidad para aprender, apoyando un constante intercambio de información que permita construir instituciones más fuertes y útiles. Si con el fin de alcanzar la sostenibilidad del proyecto es necesario hacer modificaciones a los acuerdos, éstos deben llevarse a cabo. El compromiso, la comunicación, la creatividad, la innovación y el desarrollo institucional son factores clave de relaciones de colaboración exitosas, que contribuyen a las necesidades sociales.

Notas

1. El dato de población es del Banco Mundial 2003.
2. *Ibid.* y Banco Mundial 2002 (para Nicaragua).
3. Los datos para Perú fueron tomados de Fritz Du Bois, profesor de la Universidad de Lima. Lima, Perú: agosto 22, 2003.
4. *Ibid.*
5. Colburn 2001.

Bibliografía

- Banco Mundial (2003). *World Bank, The Little Data Book 2003*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- _____. (2002). *World Bank, The Little Data Book 2002*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Casos de estudios escritos por INCAE sobre emprendimientos sociales, 2001-2003.
- Ayca, Julio; Luis Noel Alfaro (2003). “ACODEP 2002”, Caso INCAE N° 10963. Costa Rica, San José: INCAE.
- _____, Guillermo S. Edelberg y John Ickis (2003). “AMCHAM de Nicaragua”, Caso INCAE N° 10959. Costa Rica, San José: INCAE.
- Azofeifa, Mónica y Francisco Leguizamón (2003). “INDE Emprendedores Juveniles de Nicaragua”, Caso INCAE N° 26334. Costa Rica, San José: INCAE.

- Azofeifa, Mónica; Arturo Condo, y Andrea Prado (2003). "Banco Solidario", Caso INCAE N° 26708. Costa Rica, San José: INCAE.
- Colburn, Forrest D. (2001). "Índigo", Caso INCAE N° 25984. Costa Rica, San José: INCAE.
- García, Luz Marina y Felipe Pérez (2003). "ConstruAmbiente", Caso INCAE N° 10997. Costa Rica, San José: INCAE.
- Ogliastri, Enrique (2003). "La Equidad", Caso INCAE N° 26586. Costa Rica, San José: INCAE.
- _____, L. Alfaro, *et al.* (2004). "Alianzas intersectoriales para el desarrollo social. Seis casos latinoamericanos". Costa Rica, San José: INCAE.
- _____. (2004). "Estrategia y sostenibilidad de empresas sociales. Cinco casos latinoamericanos". Costa Rica, San José: INCAE.
- Pérez, Felipe y Jesús Revilla de Taboada (2003). "Posada Amazonas", Caso INCAE N° 25440. Costa Rica, San José: INCAE.
- Ramírez, Julio y Jesús Revilla de Taboada (2003). "Techo para el Sur-Construyendo con Amor", Caso INCAE N° 26116. Costa Rica, San José: INCAE.
- Rodríguez, Wendy y Luis Noel Alfaro (2002). "La Estancia", Caso INCAE N° 25528. Costa Rica, San José: INCAE.
- _____, y Enrique Ogliastri (2003). "RDS Honduras", Caso INCAE N° 26646. Costa Rica, San José: INCAE.