

3

La construcción del alineamiento

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

El concepto de alineamiento

Superadas las barreras que impiden la conexión y que pueden haber dificultado el diálogo, los futuros socios deberán concentrarse en la búsqueda de áreas de confluencia, a partir de las cuales delinear un proyecto común. El primer paso será articular un conjunto de expectativas compartidas que sirvan de base a la relación. En estas discusiones iniciales es importante que los participantes expresen con claridad qué esperan, tanto uno del otro como del esfuerzo colectivo. Al mismo tiempo, es esencial que cada socio examine individualmente de qué modo la relación de colaboración potencial encaja en su realidad organizacional. En este punto, la pregunta clave para cada uno será: *¿cuán bien encaja esta colaboración dentro de la misión, los valores y la estrategia de mi organización?*

Este capítulo examina en detalle al concepto de alineamiento y los factores que lo condicionaron en nuestra muestra de casos. Por regla general, cuanto más central sea una colaboración para la misión, los valores y la estrategia de una organización, mayores tenderán a ser sus probabilidades de éxito¹. Si bien es imposible prever los problemas que pueden surgir en una colaboración específica, un alto grado de alineamiento de la empresa y la OSC con la causa pueden servir, en principio, para minimizar la aparición de incompatibilidades a lo largo de la relación². Por último, la intensidad del alineamiento influirá en la asignación de recursos y en la generación de valor. El próximo capítulo, que analiza en mayor detalle la generación de valor, retomará este tema.

Desde el punto de vista conceptual, el nivel de alineamiento entre dos organizaciones puede entenderse en términos de dos dimensiones: *amplitud y profundidad*. La primera de ellas considera algunas variables clave para cualquier organización —su misión, valores y estrategia— y examina cuántas de ellas están relacionadas con la colaboración, lo cual definirá si el alineamiento es *amplio o estrecho*. La profundidad tiene que ver con la intensidad de la conexión en cualquiera de las tres dimensiones, por lo cual el alineamiento podrá ser *superficial o profundo*.

El tener presente los conceptos de profundidad y amplitud, permitirá a los socios potenciales evaluar y manejar mejor los factores vinculantes que contribuyen a un alineamiento sólido. La siguiente sección ilustra estas nociones con ejemplos de casos en la muestra. Además de esclarecer estos conceptos, los ejemplos resultarán útiles para mostrar cómo las organizaciones participantes lograron, en la práctica, desarrollar el alineamiento.

Amplitud del alineamiento

Todas las organizaciones tienen una *misión* que refleja su objetivo central, *valores* que guían su comportamiento y una *estrategia* para implementar ambos. Como muestra el gráfico 4, todos ellos pueden convertirse en vínculos entre las compañías y las OSC. Una conexión intensa en una única categoría puede bastar para desarrollar un vínculo sólido y enriquecedor para ambas. Sin embargo, al igual que en las relaciones interpersonales, los vínculos son más sólidos cuando abarcan varias dimensiones. Si la colaboración se estructura en torno de un único punto de conexión, cualquier cambio en las motivaciones o en el contexto de una de las partes podría desbaratar por completo el alineamiento de la relación, ya que no habría otro punto de contacto al cual recurrir. Este aspecto se analizará en detalle más adelante. En igualdad de otras condiciones, las colaboraciones tenderán a ser más sostenibles cuanto más amplia sea la conexión entre los socios.

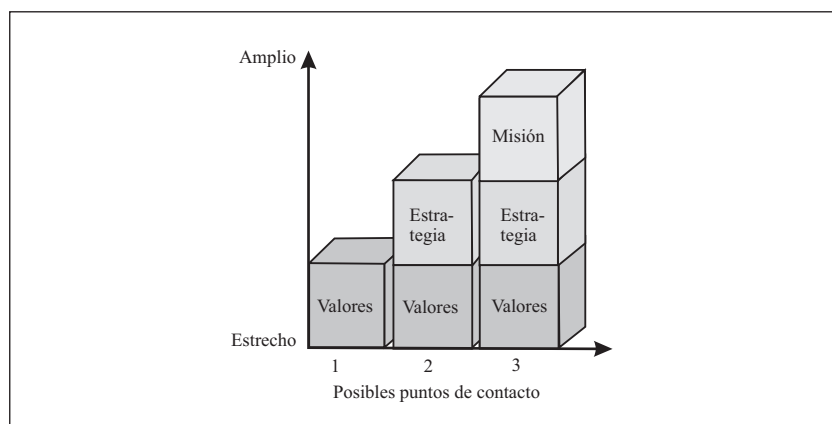
La idea de alineamiento no implica que las organizaciones sean idénticas en términos de necesidades u objetivos sino, más bien, que existe cierto grado de comunión entre sus objetivos dispares, pero complementarios. Una relación de colaboración puede tener distintos niveles de importancia para los socios involucrados. Mientras que para una de las partes el proyecto, tal vez, se corresponda con sus valores y estrategia organizacionales, para la otra puede no tener ninguna importancia para su estrategia, pero sí puede poseer un estrecho alineamiento con sus valores. El alineamiento es un atributo de la relación: resulta de lo que los socios tienen en común y está determinado por el mínimo común denominador de ambos.

En los casos en la muestra, los valores emergieron como el punto de contacto más frecuente entre las organizaciones involucradas en una colaboración, ya sea solos o vinculados a la estrategia de los socios. El alineamiento en las tres dimensiones sólo se dio en muy pocas instancias. A continuación, revisamos los datos recopilados.

Alineamiento estrecho

Este grupo incluye colaboraciones desarrolladas por organizaciones que sólo lograron alinear una de las tres variables clave: la misión, los valo-

Gráfico 4. Amplitud del alineamiento



res o la estrategia. De acuerdo con estudios recientes, los empresarios en América Latina y en el resto del mundo están prestando cada vez más atención a los valores organizacionales³. Si tenemos en cuenta que el objetivo principal del tercer sector es la promoción de ciertos valores, no resulta sorprendente que algunas de las colaboraciones estudiadas se basaran exclusivamente en una intensa comunión de *valores* entre las organizaciones participantes.

Como ya mencionamos, con frecuencia éstas fueron empresas familiares, en las que sus dueños trabajaban para materializar sus valores personales a través de proyectos que carecían de una dimensión estratégica para sus organizaciones. Un ejemplo fue la colaboración entre la compañía chilena Empresas Ariztía y la Corporación Municipal de Melipilla (CMM), un organismo gubernamental local y descentralizado dedicado a la educación pública. El dueño de la empresa, Manuel Ariztía, un reconocido filántropo con arraigados principios religiosos, tenía un interés especial en la educación. Desde la creación de la CMM en 1982, Ariztía se había comprometido profundamente con su causa y se esforzaba por asegurar su éxito. Lo que llevó a Empresas Ariztía y a la CMM a trabajar juntas fue el interés compartido por la educación. Por las características del negocio de Empresas Ariztía, una colaboración centrada en la educación pública carecía de alineamiento con su estrategia empresarial.

Las profundas raíces de la empresa en la comunidad local (con 5.670 hectáreas de tierra y 24.000 empleados), ofrecían incentivos para ser un buen vecino corporativo y ganarse la buena voluntad de la población de Melipilla. No obstante, la empresa nunca divulgó su compromiso con la

CMM porque, según explicó su presidente a través de un principio bíblico, “tu mano izquierda no debe saber lo que está haciendo tu mano derecha”. ¿Y los beneficios futuros? Las actividades de la compañía en la educación local tenían el potencial de generar una fuerza laboral más capacitada o un mejor entorno para sus empleados, a través de una mejora en la educación de sus hijos. Pero el vínculo de la colaboración con su estrategia era débil e indirecto; como admitió el propio Ariztía, el compromiso de la empresa con la CMM carecía de una dimensión estratégica. Por ello, si bien en la visión de Ariztía existe una “misión compartida” entre ambas organizaciones, en los hechos, la participación en la colaboración ha tendido a estar limitada a la persona del presidente de la empresa, mientras que los departamentos involucrados en la operación de su negocio principal tendieron a mantenerse al margen de la alianza.

En otros casos, la conexión entre los socios resultó del alineamiento de la colaboración con sus *estrategias*. Estas fueron colaboraciones en las cuales los valores organizacionales de los socios, si bien no entraron en conflicto, se mantuvieron en un discreto segundo plano y no sirvieron como punto de conexión. Una alianza intersectorial puede alinearse con la estrategia de una organización de tres maneras diferentes: a través de una conexión con los *grupos de interés internos* de la organización (recursos humanos), con sus *grupos de interés externos* (clientes o adherentes a la causa) o al agregar valor o contribuir al reposicionamiento de sus *productos*. Los siguientes ejemplos ilustran estas alternativas.

Cuando los empleados de una compañía establecen una relación emocional con la causa de la colaboración, suelen identificarse más con la empresa y llegan a percibir que están obteniendo una forma de compensación adicional, no monetaria, por su trabajo. Al mismo tiempo, cuando los clientes de una compañía (o los adherentes a una OSC) se identifican con la colaboración, la organización obtiene un punto de diferenciación de la competencia y su nombre gana buena voluntad por parte de la comunidad. La alianza entre Farmacias Ahumada S.A. (FASA) y la Fundación Las Rosas (FLR) demuestra ambos puntos. Para 2001, FASA se había convertido en la cadena de farmacias más grande de América Latina y la sexta más grande del mundo. Se orientaba a un segmento de mercado compuesto, en su mayoría, por miembros de la tercera edad, que nunca habían tenido una conexión emocional con la empresa. Como señalamos en el capítulo previo, “a nadie le gusta comprar medicamentos”. Ese mismo año, FASA inició una relación de colaboración con la FLR, una OSC creada en 1967 por la Arquidiócesis de Santiago para administrar hogares para ancianos desvalidos. La alianza estaba claramente alineada con la necesidad de FASA de acercarse a sus clientes, en su mayor parte ancianos. Asimismo, la relación también ayu-

daba a motivar a su equipo de ventas y a incrementar su lealtad hacia la empresa. Como destacó el gerente de Recursos Humanos de FASA, “cuando los empleados participan en una colaboración de este tipo, sienten que están contribuyendo al bien común. Los colaboradores comparten la misión y la visión de la compañía y, como decimos en Chile, ‘se ponen la camiseta’ ”.

El caso de Autopistas del Sol (AUSOL) ejemplifica un giro diferente: las colaboraciones pueden contribuir a la estrategia de una organización a través de la creación de un vínculo con los grupos de interés externos *del socio*. Si los adherentes de una OSC tienen la capacidad de impactar mi producción de bienes o servicios, establecer una relación emocional con ellos a partir de una colaboración puede tener un impacto decisivo sobre mi estrategia. Como ya mencionamos, en 1994 AUSOL se encontraba frente a una situación potencialmente peligrosa⁴. Una parte de los terrenos por donde cruzaría la nueva autopista había sido ocupada en forma ilegal y los intrusos se resistían a ser desalojados. Dado que las privatizaciones de las autopistas estaban lejos de contar con la aprobación unánime de la sociedad, un incremento de la tensión amenazaba con unir a varios sectores sociales en contra de la compañía. El riesgo externo era demasiado grande para ser ignorado.

Para resolver la situación, la compañía entabló una alianza con Alberto Croce, un líder comunitario que había trabajado con organizaciones de base en esos vecindarios. Croce se desempeñaría como enlace entre la empresa y las familias afectadas. La idea era obtener la aprobación de la comunidad para generar buena voluntad en otros sectores sociales, que podían ejercer un veto implícito a los planes de la compañía. En consecuencia, la colaboración alineó los intereses de varias comunidades con las necesidades estratégicas de la empresa. El caso también muestra cómo una colaboración exitosa puede estructurarse exclusivamente a partir del alineamiento de las estrategias de dos actores, ya que cuando los contactos comenzaron, la conexión valorativa entre ambas partes era sumamente débil⁵. Inicialmente, AUSOL decidió que el diálogo estuviera en manos de su área de seguridad, lo cual nos habla del diagnóstico inicial de la empresa. Más allá de los valores proclamados, la realidad es que la empresa no había desarrollado el concepto de la responsabilidad social en su ADN organizacional⁶.

Por último, la colaboración puede contribuir a la estrategia de una organización estableciendo una conexión con las necesidades de su *producto*. Esto sucede cuando una relación intersectorial genera la diferenciación o el enriquecimiento de un producto específico, ya sea de la compañía o de la OSC. A mediados de la década de 1990, Representaciones Televisivas (REPRETEL), una corporación televisiva mexicana

con una fuerte posición en el mercado de Costa Rica, enfrentaba un importante desafío que se detalló en el capítulo anterior. En esencia, la empresa debía resolver un grave problema de imagen. Como explicó René Barboza, uno de sus periodistas más populares, “el nombre REPRETEL generaba rechazo por ser extranjero”. Los televidentes tenían recelo del contenido de la programación, que en su mayoría era mexicano.

En julio de 1996, el huracán César dejó cientos de familias sin hogares en su devastador paso por Costa Rica. REPRETEL se unió a la Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI), una OSC dedicada a la vivienda social y al fortalecimiento comunitario, para lanzar una campaña con el fin de proporcionar hogares a esas familias. Una vez más, esta colaboración ostentaba un claro alineamiento con las necesidades estratégicas de la empresa. El compromiso de la empresa con el dolor de los ciudadanos costarricenses, demostrado a través del trabajo conjunto con FUPROVI, daría a su programación *carta de ciudadanía* a los ojos de esa comunidad. Gran parte de su audiencia objetivo pertenecía a los sectores de medianos y bajos ingresos; de hecho, los grupos más afectados por el huracán.

Alineamiento medio

Otro grupo de organizaciones consiguió una mayor amplitud en el alineamiento de sus colaboraciones. Estas son empresas que se conectaron fuertemente con la OSC sobre la base de sus valores organizacionales, pero que además consiguieron materializar esos valores sirviendo a sus estrategias. Por ello, en estas colaboraciones, el socio privado tendió a poner en juego, como mínimo, algunas de sus capacidades centrales y a involucrar a los gerentes responsables de algunas de sus áreas funcionales.

Uno de estos casos es la colaboración creada, en 1996, entre la cadena de supermercados H-E-B (HEB) y el Banco de Alimentos de Monterrey (BAM) en México. La participación en emprendimientos sociales había sido una característica corporativa desde que Charles y Florence Butt fundaron la empresa en Texas, a fines de siglo. Para el año 1996, la cadena estaba a cargo de Charles C. Butt, descendiente del fundador y conocido filántropo. Como parte de este compromiso filantrópico, la cadena colaboraba con docenas de bancos de alimentos en las ciudades norteamericanas en las que operaba. Al mismo tiempo, sus actividades sociales poseían una dimensión estratégica, ya que sus relaciones con los bancos de alimentos se alineaban con su necesidad de deshacerse de productos con defectos superficiales y de establecer una relación emocional con sus clientes y empleados.

HEB sirve a un segmento de consumo muy exigente, que sólo compra productos de alta calidad. Por tanto, la empresa ha recurrido a la excelencia como su factor diferenciador. Como parte de su estrategia, la cadena rechaza una importante cantidad de productos que satisfacen las normas sanitarias, pero que considera inapropiados para ser ofrecidos en sus puntos de venta, por no cumplir con sus normas de presentación: por ejemplo, mercadería con defectos de empaque. A diferencia de algunos de sus competidores, la compañía no vende estos productos a precios de oferta en mercados de segunda o tercera clase. A través de su colaboración con los bancos de alimentos, el BAM entre ellos, HEB mantiene su imagen de proveedor de productos de primera calidad y, al mismo tiempo, ayuda a los necesitados. Por último, el hecho de que los beneficiarios de la colaboración pertenecieran a la misma comunidad que los clientes y empleados de HEB, facilitó el surgimiento de afinidad con la marca. Aunque la compañía era conocida en el norte de México antes de establecerse en Monterrey, este vínculo con la comunidad local es, sin duda, muy valioso cuando una empresa extranjera como HEB ingresa en un mercado nuevo.

Indupalma constituye otro ejemplo de una empresa que desarrolla una relación de colaboración como resultado de motivaciones de valor, mientras que, a la vez, mantiene un estrecho alineamiento con su estrategia corporativa. Como ya hemos visto, Indupalma emergió de una crisis terminal con una cultura corporativa nueva, en la que la compañía se ve a sí misma en el centro de una “comunidad de negocios”, rodeada de una serie de grupos de interés a quienes debe satisfacer. Cabe recordar que durante esa crisis, la compañía quedó atrapada en las graves contradicciones sociopolíticas de Colombia, incluido el accionar armado de grupos extremistas de izquierda y derecha. La compañía ha escogido las alianzas como un instrumento para relacionarse con esos grupos de interés, y ha creado colaboraciones con cooperativas de trabajo y las OSC. La colaboración entre Indupalma y la Fundación Rafael Pombo (FRP) tuvo como objetivo trabajar por la pacificación de la región colombiana de San Alberto. Ambas organizaciones aunaron esfuerzos para crear talleres de trabajo para niños y adolescentes, con el fin de “crear condiciones de vida pacíficas que aseguren los derechos humanos e infantiles”, tal como lo expresó un funcionario de la FRP.

Por un lado, esta alianza se basaba en una profunda convergencia de valores. La creencia de la empresa en cuanto a que “es posible obtener un mayor capital económico cuando aumenta el capital social y cuando se integran los factores económicos y sociales”, favoreció esta convergencia. La OSC en cuestión no había trabajado nunca con el sector privado, y se sorprendió ante el compromiso social desplegado por

Indupalma. En palabras del director de Proyectos de la FRP, “habíamos trabajado, básicamente, con organismos internacionales como UNICEF, Save the Children, Christian Children, etc. Con Indupalma tuvimos, por primera vez, una nueva experiencia en el trabajo del tema de la paz con el sector privado”. Desde el punto de vista de la FRP, Indupalma es una de las pocas empresas que hace realidad su discurso sobre responsabilidad social.

Al mismo tiempo, esta alianza se alineaba con dos de los objetivos estratégicos de la compañía: su necesidad de crear una “cultura a favor de la paz y de condiciones de vida pacíficas” y su deseo de “desarrollar las habilidades necesarias para fomentar la participación y solidaridad ciudadanas”⁷. A diferencia de los casos expuestos con anterioridad en esta sección, esta alianza no tenía como objetivo principal los clientes o el personal de la compañía. Estaba orientada a la comunidad y aspiraba a facilitar condiciones sin las cuales la compañía no podría operar. En otras palabras, se trató de un esfuerzo corporativo por modificar el contexto a través de la filantropía estratégica⁸.

Alineamiento amplio

En unos pocos casos, las organizaciones buscaron socios que, aunque pertenecientes a un sector diferente, compartían la misma *misión*. El concepto de “misión” organizacional admite varias interpretaciones. Hemos adoptado una definición restrictiva: “el objetivo primario hacia el que deberían apuntar los planes y los programas de la organización”⁹; es decir, su razón de ser y actividad principal (*core business*). Esta congruencia de objetivos genera una dinámica poderosa: en el trabajo conjunto, los socios cumplen simultáneamente con sus valores, estrategias y misiones organizacionales. Estas colaboraciones se estructuraron alrededor de aquello que las organizaciones participantes hacen mejor, reforzando los medios a disposición de cada socio para alcanzar su objetivo último. Estas alianzas se sustentan en la lógica de que la combinación de esfuerzos, crea sinergias y permite a los involucrados procurar sus objetivos organizacionales con más eficacia que la que tendrían en forma individual. Al mismo tiempo, un alineamiento amplio de misiones, valores y estrategias no implica que las organizaciones se vuelvan idénticas; de hecho, éstas preservan sus identidades separadas, lo que les sirve como fuente de solidez para la alianza. Esto se aplica incluso en la etapa integrativa de las colaboraciones, donde las organizaciones han fusionados sus recursos y estructuras para crear sinergias y eficiencias operativas.

El grado de alineamiento amplio se presentó en dos casos de nuestra muestra común¹⁰, así como en otros dos casos en los cuales los autores

trabajaron recientemente en Latinoamérica¹¹. Cuando hay una superposición de misiones entre las partes, ambas interactúan íntimamente en la operación de sus actividades principales. Estas relaciones tendieron a operar como una *joint-venture* y a girar en torno de un producto en común, que fue el resultado visible de la alianza. Dado que estas relaciones son menos frecuentes y poseen un mayor potencial de impacto, las examinaremos en profundidad.

El primer caso es la colaboración creada en torno de la línea de productos Ekos de Natura, una compañía de cosméticos brasileña. Desde sus inicios, la empresa había participado en actividades sociales a través de colaboraciones intersectoriales. Sin embargo, con el lanzamiento de esta línea innovadora, Natura decidió llevar su responsabilidad social al núcleo de su negocio. Como ya explicamos¹², a través de la línea Ekos la compañía aspiraba a transformar la causa de la biodiversidad brasileña en un “objeto tangible”, que se convertiría en “una fuente de riqueza económica y social”, como lo explicó Pedro Passos, gerente de Operaciones de Natura. En otras palabras, la esencia de Ekos residía en alinear una causa social con la estrategia comercial de la empresa. Los nuevos productos se basarían en plantas y aceites vegetales extraídos del vasto territorio de Brasil. El proyecto poseía un potencial enorme porque las comunidades que sabían cómo producir, extraer y aplicar esos ingredientes tenían muchas necesidades básicas insatisfechas. Una alianza intersectorial ofrecía la posibilidad de producir un impacto considerable en las condiciones de vida locales, a la vez que contribuiría a la estrategia de la compañía de diferenciar sus productos y generar riqueza de un modo socialmente responsable.

Para llevar a cabo este proyecto, Natura estableció alianzas con varias comunidades tradicionales pequeñas, como los ribeirinhos, sertanejos, caboclos y algunos grupos indígenas diseminados a lo largo del territorio nacional, que vivían en extremo aislamiento¹³. Para unirse a este emprendimiento, esos grupos adoptaron distintos formatos organizacionales, como cooperativas de trabajo, o simplemente conservaron sus estructuras sociales y escogieron a un líder comunitario para que los representara. La colaboración también incorporó a Cognis, un proveedor de materiales industriales encargado de procesar los ingredientes naturales entregados y de prepararlos para uso industrial. Esta compañía se identificaba con valores que eran altamente consistentes con los de Natura. Los socios se beneficiaron con la participación de Imaflora, una OSC con base en São Paulo, asociada con el Forest Stewardship Council (FSC), una OSC global¹⁴. Su función era certificar que los recursos naturales se extrajeran de un modo sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental, conforme a los criterios fijados por el FSC. A

pesar de que la participación de Imaflora en la colaboración se restringió a actividades de certificación, su intervención fue importante para Natura y para Cognis, dado que aseguró que los nombres de las compañías no se asociarían con prácticas inconsistentes con sus valores y perjudiciales para sus marcas.

El grado de alineamiento de los valores, las estrategias y las misiones en esta colaboración es alto. Todas las organizaciones participantes compartirían la necesidad de preservar estilos de vida tradicionales y de extraer recursos de una manera sostenible, si bien la importancia de estos valores puede haber sido dispar entre los integrantes de las numerosas comunidades indígenas involucradas. El alineamiento de la colaboración con la estrategia de Natura es directo e inmediato: proporciona un posicionamiento único para los productos de la compañía difícil de imitar por la competencia. En el caso de Cognis y de Imaflora, el alineamiento estratégico es por igual claro, puesto que sus contribuciones a la colaboración intersectorial son parte intrínseca de sus negocios principales, y no parte de un programa *ad hoc* de responsabilidad social o de relaciones públicas. En cuanto a las comunidades participantes, si bien carecían de una estrategia formal, la colaboración era un medio para alcanzar objetivos compartidos: crear oportunidades de empleo y luchar contra la exclusión social.

El segundo caso de la muestra que exhibe un alineamiento amplio fue la colaboración creada en torno a Posada Amazonas, la posada de ecoturismo en la Amazonia peruana, desarrollada en forma conjunta por la empresa Rainforest Expeditions (RFE) y la comunidad nativa Ese'ejá. Como mencionamos en el capítulo anterior, el gobierno peruano había otorgado unas 10.000 hectáreas a la comunidad nativa, que las convirtió en una reserva natural de extraordinaria riqueza ambiental: la reserva Tambopata-Candamo. RFE era una empresa peruana que se dedicaba al ecoturismo sustentable y promovía la preservación natural de todas las regiones en las que operaba. Las operaciones de la compañía combinaban el turismo, la investigación y las actividades educativas. La alianza resultó en la Posada Amazonas, inaugurada en 1997, un emprendimiento conjunto a 20 años, al que la comunidad contribuyó con la tierra de la reserva y la mano de obra, mientras que RFE aportó los fondos necesarios y su experiencia en gestión. Al cabo del cumplimiento del período de 20 años establecido en el contrato, la posada quedaría en manos de la comunidad.

Esta colaboración intersectorial estaba claramente alineada con la estrategia de RFE. Para una posada de ecoturismo, los activos esenciales son, por un lado, el acceso a un ecosistema de gran riqueza –como ventaja competitiva sobre otros destinos alternativos– y, por el otro, guías

capacitados —como un punto de diferenciación de otros prestadores locales de servicios similares—. La alianza de RFE con la comunidad nativa proporcionaba ambos. Es más, el hecho de que la posada obtuviera esos recursos de la comunidad en forma exclusiva, creaba una barrera de entrada a nuevos competidores potenciales y aseguraba altos márgenes de ganancia. Al mismo tiempo, la alianza constituía un mecanismo adecuado para alcanzar el objetivo comunitario de impedir la desintegración de la población Ese'ejá. Al igual que en el caso anterior, este emprendimiento conjunto se basaba en el alineamiento de tres dimensiones: la *misión* o propósito de los socios, que se centraba en la generación de valor económico y la protección del entorno local; su *estrategia*, en que ambos aunaban sus recursos para obtener beneficios de la posada ubicada en la reserva Tambopata-Candamo; y sus *valores*, que convergían en la necesidad de asegurar un uso sostenible de los recursos ambientales locales.

Por último, la colaboración creada en torno al Proyecto Chiapas por Starbucks, Conservation International (CI) y una serie de pequeñas cooperativas productoras de café, también evidenciaba un alto grado de alineamiento. Al igual que en los casos examinados con anterioridad, Starbucks había trasladado el concepto de responsabilidad social al corazón de su negocio principal y lo había convertido en un punto estratégico de diferenciación. CI era una OSC global consagrada a la protección del medio ambiente, que operaba a través de asociaciones con organizaciones de los sectores privado, público y del tercer sector. A mediados de la década de 1990, CI y otras OSC ecológicas tomaron conciencia de que la producción de café tenía un fuerte impacto sobre la biodiversidad global. Tradicionalmente, el café se había cultivado a la sombra, protegiendo a las plantas de la luz solar directa. No obstante, en la década de 1980 se desarrollaron variedades nuevas de alto rendimiento, resistentes al sol y de buena respuesta a los fertilizantes, que permitían una producción masiva a bajo costo. En los años siguientes se talaron extensos bosques, que eran esenciales para la biodiversidad global. Para mediados de la década de 1990, según Glenn Prickett, vicepresidente de CI, “casi 10 millones de hectáreas de selva virgen en el mundo habían sido reemplazadas por plantaciones de café”¹⁵.

En 1996, CI lanzó el Proyecto Chiapas en el sur de México y, al año siguiente, Starbucks se sumó a la iniciativa. El programa aspiraba a crear incentivos para que los productores locales retomaran el método tradicional del cultivo de café a la sombra, de modo de generar una zona de transición y protección alrededor de la Reserva de la Biosfera El Triunfo, un área de riqueza ecológica extraordinaria. CI ofreció asistencia técnica a las cooperativas locales para producir café orgánico de primera

calidad, que se valorizaba muy por encima del café regular, y facilitó el acceso a canales de distribución internacionales. Starbucks compraría el café producido, aunque la compañía nunca precisó cantidades fijas ni mínimas, y aportaría los fondos y la asistencia técnica para que los productores pudieran satisfacer sus normas de alta calidad.

Al describir las inversiones sociales de Starbucks, Orin Smith, presidente de la compañía, explicó que “intentamos tener un impacto importante en la vida de todos nuestros grupos de interés, no sólo de nuestros accionistas”. Esta colaboración intersectorial es buen ejemplo de ello, por cuanto se alineaba claramente con la estrategia comercial de Starbucks, tanto en relación con sus grupos de interés internos como externos. Uno de esos grupos es el personal de la empresa –54.000 empleados–, con quienes trabaja activamente para generar afinidad emocional. Starbucks intenta ser una empresa de la cual sus empleados “se sientan orgullosos al decirles a sus padres, o a quien sea, que trabajan aquí”, según Smith. “Este es un factor muy poderoso para generar lealtad... Por eso, es una parte integral de nuestra estrategia de negocios”.

Al mismo tiempo, su participación en el proyecto Chiapas le permite generar afinidad con su público consumidor. La fuerte asociación de su marca con proyectos sociales es parte importante de la “experiencia Starbucks” que la empresa busca crear. Esos valores son un fuerte factor de diferenciación respecto de otras cadenas que “simplemente venden café”, mediante el cual Starbucks consigue importantes márgenes de beneficio¹⁶. Por último, la colaboración también está alineada con las necesidades de su producto, desarrollando relaciones a largo plazo con productores y asegurando así una provisión estable del producto clave de la compañía: el café de alta calidad. Además, la venta de un producto diferenciado, en este caso café mexicano orgánico cultivado a la sombra, agrega valor a la oferta de venta.

Una vez más, esta colaboración evolucionó sobre la base de la convergencia alrededor de valores de desarrollo sostenible e incluyó las misiones y estrategias principales de ambos socios, que se alinearon en un proyecto de generación de valor económico y social.

Profundidad del alineamiento

El análisis de las colaboraciones puede inducirnos a seguir una sencilla lógica matemática y a creer que tres vínculos son más valiosos que uno solo. Esta lógica sería engañosa, pues las dimensiones no son unidades de valor constantes, que admiten sencillas comparaciones aritméticas. Una única pero intensa conexión en cualquiera de las tres dimensiones puede estructurar una relación sólida y estable. De ahí la importancia de la *profundidad* del alineamiento.

Las características organizacionales de los socios pueden tener distintos grados de alineamiento. La conexión puede ser tal que las misiones, las estrategias o los valores de ambos coexistan con comodidad; en otras palabras, podrían ser simplemente *compatibles*. O también pueden reforzarse mutuamente, lo que las convertiría en *convergentes*. Por último, si la consistencia entre ambas es prácticamente completa, serían *congruentes*. En estos casos de máxima consistencia, un único punto de contacto podría constituir una fuente de generación de valor intensa. Esto es así ya que, al menos en teoría, en un caso de congruencia total, una organización estaría cumpliendo todos los objetivos de su socio, en términos de misión, valores o estrategia, a través de otros medios.

La profundidad del alineamiento es un atributo de la relación: si los valores promovidos en una colaboración son fundamentales para una de las partes pero periféricos para la otra, la conexión será sólo superficial. En este punto, al igual que en la amplitud del alineamiento, es necesario concentrarse en el mínimo común denominador.

La comparación entre las colaboraciones desarrolladas por la empresa Danone México y el diario argentino *La Nación*, muestra el impacto generado por la profundidad del alineamiento. A mediados de la década de 1990, ambas organizaciones forjaron alianzas intersectoriales que estaban alineadas con sus valores organizacionales y que, en última instancia, terminaron por vincularse de forma directa a sus estrategias de negocios. Después de una breve descripción de estos dos casos, analizaremos el papel desempeñado por la profundidad del alineamiento en estas relaciones de colaboración.

Un valor central para Danone es su denominado *proyecto doble*: la compañía procura inversiones que no sólo refuercen su estrategia corporativa y generen valor económico para sus accionistas, sino que, al mismo tiempo, generen valor social¹⁷. En 1997, su filial en México enfrentaba un problema de imagen, que examinaremos en profundidad más adelante¹⁸, como resultado de una falta de conexión emocional entre el público y las marcas de la compañía. La calidad había dejado de ser un factor diferenciador en la industria láctea mexicana: los productos de las principales marcas ofrecían características comparables en términos de sabor, valor nutritivo y otros atributos apreciados por los consumidores. En consecuencia, tendían a convertirse en *commodities*. Por este motivo, Danone necesitaba depender de los atributos de marca, como la proximidad y la calidez, para diferenciar sus productos. La respuesta de la empresa fue asociarse con la Casa de la Amistad (CdA), una OSC local cuya misión era “brindar apoyo integral a niños mexicanos de 0 a 18 años de escasos recursos, enfermos de cáncer”. Ambas lanzaron una campaña de *marketing* de causa que, si bien debió vencer algunas dificulta-

des iniciales, resultó un éxito rotundo. Los buenos resultados llevaron a la empresa a renovar su campaña anual por seis años (1997-2002).

Desde su llegada a la conducción del diario *La Nación* en 1996, Julio Saguier trabajó en modernizar la actuación social del diario, sistematizando sus donaciones para maximizar su impacto. Ese mismo año, el periódico estableció una alianza con la Red Solidaria (RS), una organización dedicada a establecer vínculos entre individuos con necesidades sociales insatisfechas y personas deseosas de ayudar. Su fundador, Juan Carr, describe el propósito primario de la RS en los siguientes términos:

Los marginados y los chicos desnutridos, antes que un problema de comida, tienen un problema cultural. Están tan lejos de nuestra vista cotidiana que no los vemos. Como no los vemos, no los hemos incorporado culturalmente. Por esta razón, *lo primero que se debe hacer es volverlos visibles* y, después, el compromiso de la gente surgirá automáticamente.

La RS contaba con una estructura muy pequeña y basaba sus actividades en una extensa red de voluntarios. En 1998, el periódico creó la Fundación La Nación. El presidente de su junta directiva, Julio Saguier, resumió la misión de la fundación: “Su principal objetivo será promover el trabajo voluntario como un fenómeno cultural en nuestra sociedad, donde sentimos que aún está en vías de desarrollo. Nuestro lema será ‘ayudar a ayudar’. Pondremos nuestra habilidad para comunicar, informar y enseñar al servicio de este objetivo”.

Un rápido repaso de ambas descripciones descubre varias similitudes entre la RS y *La Nación*. Ambas organizaciones dependían de la comunicación social como un vehículo para producir un cambio cultural en Argentina, que se alejara del paternalismo y se enfocara en la solidaridad. El modelo de la RS, basado en el trabajo voluntario, era exactamente lo que la gerencia del periódico aspiraba a promover y respaldar. No parece exagerado afirmar que, de algún modo, la RS encarnaba los valores de la empresa. Para *La Nación*, la relación con la RS no era sólo una alternativa entre varias, sino un socio que materializaba sus propios valores a través de una estrategia convergente con la suya.

Resulta interesante comparar la profundidad de este alineamiento con la conexión existente entre Danone y la CdA. Para llevar a cabo su *proyecto doble*, la empresa estaba firmemente comprometida con la generación de valor social, en parte a través de colaboraciones intersectoriales. Sus valores se alineaban con los de su socio, pero no con la misma profundidad que en el caso previo: aunque eran compatibles, no había congruencia entre ellos. El tratamiento de niños con cáncer era sólo uno de

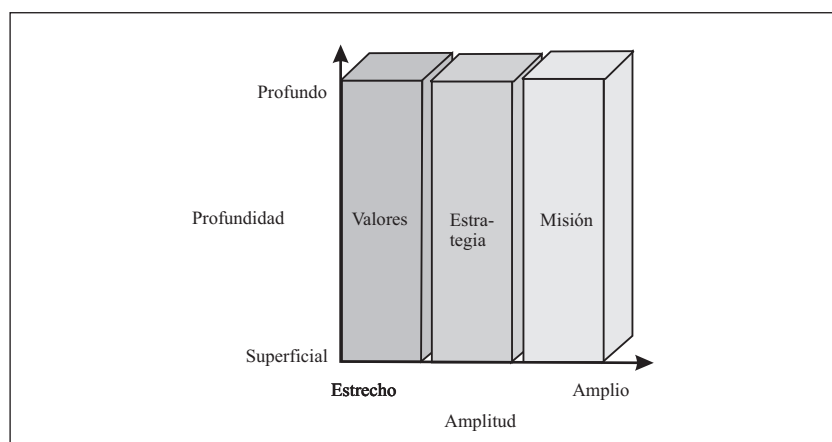
los modos posibles mediante el cual Danone podía articular sus valores en pos de su estrategia. Por ello, antes de formalizar su relación, llevó a cabo una búsqueda sistemática en la que examinó un amplio abanico de organizaciones alternativas, algo que *La Nación* nunca hizo.

La colaboración entre Danone y la CdA incluyó una serie de campañas de promoción, que se revisaban en forma anual. Para 2002, la relación había demostrado tener cierta permanencia en el tiempo, pero sobre la base de incentivos de mercado: en la medida que las campañas fueron muy efectivas en generar el entusiasmo de los grupos de interés –internos y externos– de Danone, la empresa no dudó en renovarlas, año tras año. Sin embargo, si el impacto decayera y el público se “cansara”, algo ciertamente posible en cualquier campaña de *marketing* de causa, es muy razonable pensar que Danone podría interrumpir la relación y buscar un modo más efectivo de perseguir su doble propósito. Para *La Nación*, en cambio, la relación era una alianza de carácter estable. Como en toda relación, siempre existe la posibilidad de cambios, pero la congruencia de valores y el compromiso afectivo con la causa fue tan profundo que cimentó la relación, *pese* a que pudieran surgir señales desfavorables del mercado. Cada organización apreciará la relevancia de un valor dado en una manera particular, que se deriva de su identidad organizacional. Cuando una alianza pone en juego un valor absolutamente central para la organización, ese alineamiento en sí será la base para una larga y fructífera colaboración.

Si bien resulta útil como instrumento de diagnóstico y análisis, la profundidad del alineamiento no puede ser medida con precisión por un observador externo. Descansa en un juicio de valor introspectivo, que debe ser realizado por el propio protagonista. En este sentido, un buen comienzo sería considerar qué elementos de una colaboración potencial inminente son *incompatibles* con la misión, los valores o la estrategia de la organización. La dimensión de esa lista será inversamente indicativa de la profundidad de nuestra conexión. Cuando esta relación sea muy pequeña, probablemente haya congruencia en cualquiera de esas dimensiones; cuando sea extensa, habrá contacto tangencial –o inclusive conflicto frontal–.

Una mirada holística: amplitud más profundidad

En un mundo ideal, una organización podría aspirar a que la correspondencia con un socio potencial fuera completa y absoluta, con niveles de alineamiento tanto amplios como profundos. No obstante, en la realidad es poco probable que se tenga la suficiente fortuna de alcanzar ese nirvana de “alineamiento total”. El gráfico 5 ilustra esa comunión perfecta y completa.

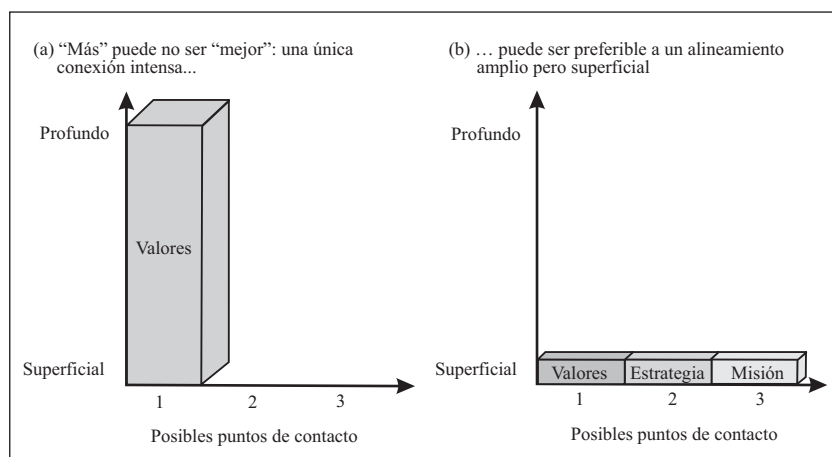
Gráfico 5. Alineamiento total

Como se explicó previamente, en principio es aconsejable aspirar a una conexión en las tres dimensiones, dado que, en igualdad de condiciones, cuanto más amplio sea el alineamiento, más rico será el valor generado por la relación. Asimismo, es importante recordar que la profundidad del alineamiento es esencial, puesto que puede compensar la falta de amplitud. Un alineamiento profundo en una de las tres dimensiones organizacionales clave puede constituir la piedra angular de una relación sólida y fructífera, tal como lo ejemplifica el gráfico 6(a). Por otra parte, una colaboración creada en torno a una conexión débil en las tres dimensiones, como la que muestra el gráfico 6(b), será probablemente inestable. Las alianzas estructuradas a partir de alineamientos estrechos o superficiales son frágiles, por cuanto hasta una pequeña alteración en las circunstancias de un socio podría desbaratarlas. Para construir colaboraciones más sustentables, es deseable buscar la mayor amplitud y profundidad en su alineamiento.

Si bien no existe una tensión intrínseca entre amplitud y profundidad, al momento de seleccionar un socio futuro la mayoría de las organizaciones probablemente enfrenten el dilema de tener que escoger entre varios candidatos, con el fin de maximizar una u otra. En esto no hay reglas preestablecidas: la clave residirá en considerar ambas dimensiones a la vez, para intentar determinar qué combinación generará mayor valor neto para la propia organización.

La dimensión personal del alineamiento

Hasta aquí hemos visto cómo las colaboraciones se estructuran a partir de la conexión en el nivel de los valores, las estrategias o las misiones de

Gráfico 6. Profundidad vs. amplitud

dos organizaciones. Difícilmente una persona pueda gestionar una colaboración intersectorial basada en sus valores individuales, si éstos no son compartidos por su organización o si están en conflicto con ella. Sin embargo, el alineamiento entre los valores o las estrategias de las organizaciones involucradas es necesario, pero no suficiente. Con frecuencia, los valores y las estrategias organizacionales realmente *son* lo que los individuos clave *dicen que son*. Los casos en la muestra prueban que también es necesario prestar atención a lo que piensan esos individuos, puesto que este último vínculo puede facilitar u obstaculizar las conexiones entre aquellas dimensiones¹⁹.

El alineamiento de valores organizacionales que, *a posteriori*, puede parecer obvio al analista, muy a menudo no lo es para los protagonistas que buscan encontrar puntos de convergencia. Las colaboraciones suelen iniciarse cuando los individuos sienten que sus propios valores coinciden con los de los socios potenciales. Luego, para promover la idea ante sus superiores, intentan articular su mensaje de acuerdo con los valores e intereses de sus organizaciones, con el objetivo de captar su respaldo. Esta separación entre el alineamiento personal y organizacional a menudo no emerge a la superficie, pero algunos casos nos permiten apreciarla.

La colaboración entre REPRETEL y FUPROVI es uno de ellos. Al comienzo del capítulo examinamos el desafío que enfrentaba la compañía televisiva mexicana en sus operaciones en Costa Rica. En esencia, "REPRETEL necesitaba ganar popularidad, porque nuestra marca generaba desaprobación por ser extranjera", tal como lo manifestó René Barboza, promotor de la colaboración. El huracán César de 1996 pro-

porcionaba una buena oportunidad para afrontar ese desafío. ¿Por qué no desarrollar una alianza con FUPROVI, una OSC que se especializaba en proyectos de vivienda social, para remediar la escasez de vivienda ocasionada por el huracán? El mensaje que Barboza comunicó a los miembros del Directorio de la empresa era que, a su entender, el lanzamiento de una campaña de alto perfil contribuiría al reposicionamiento de la marca.

En términos objetivos, la colaboración estaba claramente alineada con la estrategia corporativa. La audiencia objetivo de REPRETEL y las víctimas del huracán compartían varias características socioeconómicas. Por tanto, era muy probable que la alianza incrementara la buena voluntad asociada a la empresa en el mercado. Pero esa no fue la agenda que llevó a Barboza a movilizar apoyo en pos de la colaboración; por detrás de ese discurso organizacional había otro nivel de alineamiento, con su propia visión personal:

Yo tenía un interés, un objetivo, personal en el proyecto. Es cierto que beneficiaría la imagen de REPRETEL y todo eso, pero algo en lo más profundo de mi interior me impulsaba a concretar el programa, para poder beneficiar a todas esas personas necesitadas.

La colaboración entre la compañía Manuelita y la Corporación El Minuto de Dios (MD) también muestra una situación similar. Como ya mencionamos, esta relación data de la década de 1950, cuando se materializó en torno a una campaña de *marketing* de causa. Ambas organizaciones compartían una intensa conexión en términos de valores y estrategia organizacionales. El MD era un grupo de empresas sin fines de lucro, fundado por el sacerdote García Herreros para “estructurar una comunidad cristiana, con el fin de tratar de dar solución integral a los problemas sociales de sus afiliados”. Manuelita era un grupo empresarial que había sido fundado por un conocido filántropo colombiano, Harold Eder, y que se mantuvo bajo el control de sus descendientes. Los valores centrales de la compañía incluían la integridad, el respeto por otros, la responsabilidad social y la austeridad, y la gerencia se empeñaba en mantenerse fiel a ellos.

El alineamiento de la colaboración con la estrategia corporativa era notoria. Desde 1955, Manuelita había auspiciado un microprograma del MD en la televisión, que gozaba de una enorme popularidad en Colombia. Cuando Álvaro Galeano llegó al cargo de director corporativo de *Marketing* a principios de los años 1990, llevó adelante investigaciones de mercado para medir el lugar que ocupaba Manuelita en la recordación de marca de los colombianos. Manuelita se ubicó en el primer lu-

gar, debido a la mención de Azúcar Manuelita en el programa del MD. Como evocaba Galeano, “la mayoría de la gente recordaba el azúcar por el Minuto de Dios. Todas las investigaciones nos mostraban que ‘Manuelita es azúcar’, aunque los entrevistados no consumiesen azúcar. ¡Es increíble cómo funciona el *top of mind*!”.

Los resultados de la encuesta no sorprendieron a Galeano, porque los intuía. Lo que él estaba buscando era poder demostrar que la relación con MD le estaba reportando a la empresa un retorno económico. En otras palabras, movido por sus valores personales, Galeano buscaba demostrar que la colaboración también estaba en línea con los intereses de la empresa. En sus propias palabras, “a la gente de *marketing* no le podemos decir: ‘mire, ponga un dinerito allí para que ayudemos a los pobres’, porque desde un inicio te van a decir: ‘Yo no soy la madre Teresa de Calcuta’. Pero sí les puedo decir: ‘Hagamos esta obra, hagamos *marketing* social, porque a la vez que ayudamos a la gente, ¡ganamos más!’ ”.

Para el propósito de nuestro análisis, es interesante repasar qué sucedió después de que Galeano abandonó la compañía a fines de la década de 1990. A pesar de que el alineamiento entre los valores y las estrategias de las organizaciones no se alteró y aunque la alianza había demostrado, una y otra vez, que podía generar valor para los grupos de interés de la empresa, la colaboración se debilitó. Galeano señala:

Dejé Manuelita hace dos años. Ahora, la relación con MD está en manos de un ejecutivo de *Marketing* que no parece interesado en ella. Tal vez regrese a Manuelita este año o el próximo y si vuelvo a hacerme cargo, reflotaré todo de nuevo; conseguiré que Manuelita haga inversiones más importantes, en mejores programas, con MD, que beneficien a la compañía.

A pesar de que exista un intenso alineamiento entre los valores y las estrategias organizacionales de los socios, la falta de alineamiento en los valores personales de los individuos clave puede dificultar la conexión. En las colaboraciones intersectoriales, las señales del mercado suelen ser más débiles que en las alianzas de un mismo sector. En ocasiones, un alineamiento personal sólido es necesario para exponer los beneficios que una relación intersectorial puede generar para las organizaciones. Retomaremos este punto en el capítulo 5, en el que analizaremos la función de los *promotores* dentro de las organizaciones para activar la relación.

La creación dinámica del alineamiento

Aunque los socios inviertan inicialmente tiempo y energías en encontrar áreas en común, a menudo el alineamiento de las colaboraciones intersec-

toriales cambia a lo largo de su desarrollo. Varios factores pueden hacer que se genere una conexión entre los valores, las estrategias o las misiones de los socios donde no la había, o que se incremente su profundidad. Esos factores son: el aprendizaje unilateral de uno de los socios, la fertilización cruzada entre ambos, cambios de estrategia y presiones competitivas del entorno. A continuación, examinaremos estas dinámicas.

Aprendizaje unilateral

El capítulo previo mostró cómo el aprendizaje recíproco ocurre desde los contactos iniciales entre las organizaciones. Por ejemplo, cuando los socios futuros carecen de un idioma en común, tienen que recurrir a herramientas conceptuales *ad hoc* diseñadas para facilitar el trabajo conjunto. A medida que las colaboraciones crecen y se expanden, el proceso de aprendizaje continúa y alcanza dimensiones nuevas, que pueden impactar el nivel de alineamiento de la relación. Muy a menudo, una de las organizaciones “descubre” que hay más puntos de conexión con la colaboración de lo que había pensado en un principio. Un esquema muy frecuente es el de una empresa que decide colaborar con una OSC movida exclusivamente por sus valores, pero que luego toma conciencia de que la colaboración puede tener un impacto benéfico sobre su estrategia. El entender mejor al socio, lleva a ver otras dimensiones de alineamiento posibles para enriquecer la relación. Cuando esto sucede, el alineamiento gana en *amplitud*.

La participación de Meals de Colombia S.A. (Meals) en el programa Líderes Siglo XXI (Líderes) ilustra este concepto. Esta compañía de venta de alimentos congelados era una participante entusiasta de este programa para mejorar la gestión educativa en las escuelas de Bogotá y otras ciudades. La intensa conexión de los valores organizacionales de la empresa con la iniciativa había constituido el principal motivador de su compromiso. Alberto Espinosa, presidente de Meals, explicó:

Nuestra filosofía corporativa está muy relacionada con nuestro trabajo en la educación. Creemos que las personas son el factor más importante en la organización, nuestros empleados son la compañía y nuestro éxito depende del éxito de nuestra gente. Consideramos que las personas exitosas son aquellas que logran cumplir sus objetivos de progreso y logran alcanzar la plenitud como seres humanos²⁰.

Sin embargo, a través del trabajo conjunto con los colegios, Meals encontró que la colaboración impactaba en su estrategia de negocios de una manera inesperada. Adriana Hoyos, responsable del área de Recursos Humanos y Calidad en Meals de Colombia, comenta que la empresa

“encontró un beneficio para su imagen que no había sido buscado. La gente conoce a Meals gracias al proyecto”. Además, Meals identificó ventajas en el manejo de sus recursos humanos, que le dio a la colaboración una nueva dimensión. En palabras de Espinosa,

nuestro perfil de recursos humanos surgió, en gran medida, de la definición de individuos de calidad desarrollada con las escuelas (...) Básicamente, lo que sucede es que los procesos empleados para motivar a los estudiantes son similares a los utilizados para motivar a los trabajadores. Es decir, todo se reduce a comprender qué es lo que en realidad motiva a las personas.

Como resultado de este mayor alineamiento, el compromiso de Meals con la iniciativa se intensificó. Por supuesto, esta dinámica está muy relacionada con la generación de valor en la relación, dado que estos “descubrimientos” derivan esencialmente del valor que la compañía obtiene de la alianza. El próximo capítulo analiza en detalle este punto.

Fertilización cruzada

A través de la interacción y el descubrimiento mutuo, el aprendizaje puede alcanzar niveles aún más profundos, al punto de impactar hasta la misma identidad organizacional de los socios. Si el diálogo se intensifica y se profundiza, puede llegar a alterar el modo en el cual cada socio se percibe a sí mismo y define sus intereses. El mayor grado de congruencia entre los valores, estrategias o misiones de los socios hace que el alineamiento de la alianza gane en *profundidad*.

La experiencia de AUSOL, la constructora vial argentina, proporciona un buen ejemplo de este proceso. Cuando AUSOL inició su alianza con Alberto Croce en 1994, el servicio a la comunidad formaba parte de su misión formal, pero la responsabilidad social ocupaba un lugar periférico entre sus valores organizacionales reales. El capítulo anterior describió el desafío que esta compañía enfrentó en 1994²¹. En esencia, la empresa debía elegir cómo manejarse frente a un conflicto de intereses con algunos de sus grupos de interés externos. Algunos de los terrenos del trazado de la autopista que se iba a construir habían sido ocupados, en violación de los derechos legales asignados a la empresa en el contrato de concesión. La reacción inicial de la empresa —enviar a la zona a los responsables del área de seguridad— sugiere una baja sensibilidad a las necesidades de esos grupos de interés. Más allá de sus valores organizacionales formales, la realidad es que la empresa no había internalizado el concepto de la responsabilidad social.

Sin embargo, a medida que la relación con Croce evolucionó, también lo hicieron los valores reales de la organización y su relación con sus grupos de interés. Esquemáticamente, la relación entre ambos pasó por tres etapas. En la primera de ellas (1994), Alberto Croce se vinculó con la empresa como líder de la cooperativa Malaver, con la que había venido trabajando. Como vimos al tratar las barreras a la comunicación, en esos contactos, la empresa concedió a Croce el papel de interlocutor válido y advirtió que tenía más que ganar a través de la concertación y el alineamiento de intereses que de la confrontación. Luego de que la relación demostró ser enriquecedora para ambas partes²², avanzó a un nivel superior. A partir de 1996, Croce se convirtió en asesor externo de la empresa en asuntos sociales y se desempeñó como enlace entre AUSOL y otras comunidades afectadas por el trazado de la nueva autopista. Desde esta posición, Croce continuó alineando los intereses de la compañía con los de los grupos de interés. Finalmente, en 1999, la empresa incrementó su compromiso con Croce y su trabajo, a través del aporte de fondos considerables para la creación de la Fundación SES (Sustentabilidad, Educación y Solidaridad).

El paso de una etapa a otra marcó un cambio en la dinámica de la relación. En la primera de ellas, las partes pasaron de una “negociación” a una “colaboración”, dejando atrás el paradigma del *one-time deal* para avanzar en la construcción de una “relación”. En sus interacciones dejaron de ser “contraparte” para pasar a ser “socios”. En su transición de la segunda a la tercera etapa, la empresa pasó del *manejo de crisis* (reactivo) a considerar una *inversión social* (proactiva), con una actuación social que ganó en profundidad y cobertura. Al mismo tiempo, se comprobó que, en cada transición, las fronteras organizacionales se hicieron más flexibles y que la fertilización cruzada se intensificó. Al final del proceso, la responsabilidad social estaba profundamente arraigada en el ADN organizacional de AUSOL. A través de esta colaboración intersectorial, la compañía desarrolló una nueva manera de relacionarse con sus grupos de interés, internos y externos. Según Federico Giambastiani, gerente de Relaciones Institucionales, “internamente (la relación con SES) le ha permitido a AUSOL ir desarrollando en sus entrañas el concepto de solidaridad social”.

El caso de *La Nación* constituye otro ejemplo de cómo las colaboraciones pueden resultar útiles para redefinir las identidades de los socios. A partir de su relación con la Red Solidaria (RS), la empresa colocó a la responsabilidad social en el centro de su identidad organizacional, llevándola a otro plano. En 1996, cuando se inició la colaboración entre ambas organizaciones, la gerencia del periódico había sufrido cambios recientes. El nuevo presidente de su Directorio, Julio Saguier, había llegado con la

determinación de sistematizar la política social del diario y elevar su perfil. Sin embargo, la forma concreta que esa política adoptó y los valores que la animaron tuvieron mucho que ver con la relación con la RS. En 1998, la compañía decidió crear la Fundación La Nación y determinó como prioridad de la nueva organización “la promoción del voluntariado y su instalación como fenómeno cultural” en la sociedad argentina, una misión que prácticamente describía el modelo de la RS. Como reconocen los protagonistas de la colaboración, la interacción que existía desde 1996 entre *La Nación* y la RS no fue ajena a esa definición. En la opinión de Javier Comesaña, director de Desarrollo Organizacional de *La Nación*, la colaboración con la RS le permitió al diario tomar conciencia del poder de un medio periodístico para generar un cambio cultural en la sociedad y, en particular, promover los valores que estructuraban la política social de la empresa. A partir de la fertilización cruzada, la empresa y su fundación articularon claramente en su accionar los valores de la solidaridad y la superación del paternalismo, que son la esencia de la RS. Esta coincidencia de valores llevó a un alto grado de coherencia estratégica entre los socios, que no estaba presente al principio de la relación. El proceso que llevó a la creación de la Fundación fue, en parte, interno a la empresa y, en parte, fruto de la relación con la RS.

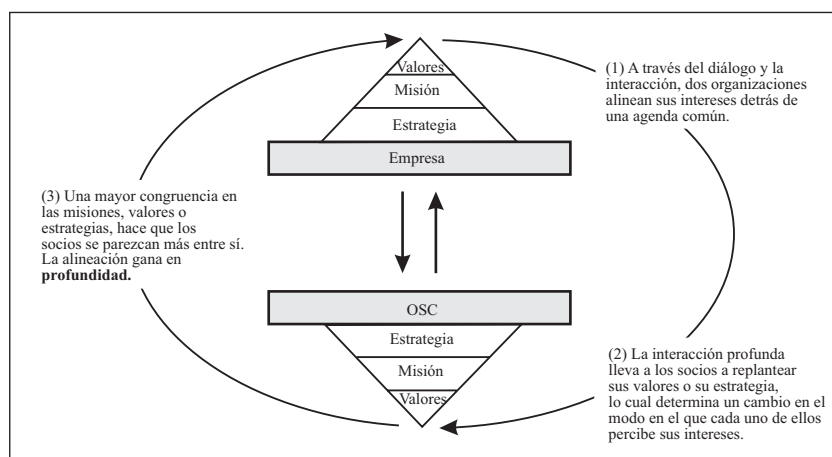
La colaboración entre el Banco Itaú y el Centro de Estudios e Investigación en Educación, Cultura y Acción Comunitaria (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária-CENPEC) también ilustra cómo las compañías pueden cambiar su imagen de sí y su estrategia a partir de la interacción con socios del tercer sector. El CENPEC fue fundado en 1988 por María Alice Setúbal, quien era reconocida en el ámbito nacional por su capacidad de liderazgo y sus contribuciones intelectuales al campo de la educación pública. María Alice era hija del presidente del Directorio del Banco Itaú y uno de sus principales accionistas. Hasta ese momento, el banco había carecido de una política social definida; se había limitado a realizar donaciones esporádicas y poco sistemáticas. Entre la cartera de relaciones que el banco mantenía en su área social estaba CENPEC, que recibía algunas de esas donaciones, pero que no tenía una alianza estratégica con la empresa. En la superficie, la relación entre Itaú y CENPEC, entre 1988 y 1992, fue de perfil bajo y de poca intensidad. Sin embargo, durante esos años se produjo un proceso de transformación que emergería más adelante. La colaboración promovió un diálogo fluido entre María Alice y su hermano Roberto, que era miembro de la gerencia superior del banco y se había interesado en sus actividades sociales. En estas intensas interacciones, Roberto desarrolló una nueva visión sobre el papel que el banco debía desempeñar como agente de cambio.

Cuando Roberto asumió la dirección del banco (1993), el debate y el proceso de redefinición se aceleraron. Se lanzó en el seno del Consejo de Administración del banco un proceso profundo de *soul-searching*, con intensas y frecuentes discusiones en torno a la necesidad de darle una mayor sistematización a la vocación social del banco. Los tres miembros del directorio, Olavo y Roberto Setúbal y Carlos da Câmara Pestana, estaban convencidos de que debían contribuir a solucionar los problemas sociales básicos de Brasil. María Alice Setúbal solía asistir a estas sesiones de intercambio de ideas para aportar sugerencias y alternativas, con el fin de materializar las intenciones allí expuestas. Este proceso culminó en la decisión de consolidar las políticas sociales del banco en un plan estratégico bien definido, denominado Programa de Apoyo Comunitario (Programa de Apoio Comunitário-PROAC). Creado en 1993, el PROAC fue el canal institucional elegido para lanzar la alianza estratégica del banco con el CENPEC, una colaboración que convirtió al banco en un protagonista de primera línea en el ámbito de la responsabilidad social brasileña. En los años siguientes, el banco intensificó su compromiso institucional con los problemas sociales. En 1998, como parte de este proceso, el PROAC se convirtió en el Programa Social Itaú y, dos años después, se creó la Fundación Social Itaú para proporcionar continuidad a los programas sociales del banco.

Entre 1988 y 1993, hasta la creación del PROAC, el banco “redescubrió” su vocación social y la reposicionó en su estructura organizacional. En este proceso, el papel del CENPEC y de su directora, María Alice, resultaron fundamentales. Sobre la base de la profunda confianza generada por los lazos familiares y su reputación profesional, María Alice contribuyó “desde adentro” al desarrollo de la nueva visión del banco y a su redefinición de intereses y responsabilidades corporativos. El gráfico 7 intenta conceptualizar esa dinámica.

Cambios en la estrategia

En algunos casos, el alineamiento se incrementó como consecuencia de ajustes en la estrategia de uno de los socios. Tal fue el caso de Tenaris, una compañía perteneciente al Grupo Techint. A principios de la década de 1990, este grupo empresarial era un conglomerado diversificado que incluía cinco áreas de negocios, dedicadas al acero, la infraestructura, plantas y procesos industriales, energía y servicios, y operaba en varios países, entre ellos Argentina, México, Italia, Brasil, Venezuela, Perú, Ecuador y Japón. A pesar de su tamaño y diversificación, el grupo seguía en manos de la familia Rocca. El ingeniero Agostino Rocca (1895-1978) había fundado Techint. En 1995, cuando el grupo celebraba sus

Gráfico 7. Cambios en alineamiento estratégico a partir de fertilización cruzada

cincuenta años, los dueños de la compañía sintieron la necesidad de “retribuir a la sociedad”, a través de un proyecto que reflejara sus valores familiares y que tuviera un impacto en algún área necesitada de la ciudad de Buenos Aires. Además, se pensó que un museo podría tener un efecto económico multiplicador y estimularía a otros agentes institucionales a realizar nuevas inversiones en esa zona geográfica.

Adriana Rosenberg, quien más tarde se convertiría en la presidenta de la Fundación Proa (Proa), tenía la firme convicción de que existía una demanda insatisfecha de arte vanguardista en Buenos Aires. No obstante, materializar esta visión requería del fuerte respaldo de un mecenas. El Grupo Techint respondió a la propuesta de Rosenberg y ayudó a crear Proa, mediante un sólido respaldo financiero y una gama de servicios profesionales. Aunque el centro mantuvo siempre su autonomía para implementar su misión, Techint descubrió que el proyecto de patrocinio original tenía un enorme potencial en términos de relaciones públicas. En 1996, Proa organizó su primera exhibición internacional, que incluyó las obras del artista mexicano Rufino Tamayo. El evento resultó de gran importancia para el grupo, puesto que México era una de sus principales áreas de operaciones. Sin embargo, el cambio cualitativo en la colaboración ocurrió unos años más tarde. En 2002, como resultado de la expansión internacional del grupo en el área de tubos de acero, se fundó una nueva compañía global llamada Tenaris. La nueva organización reemplazó a la alianza DST, cuyo nombre estaba formado por las iniciales de sus miembros originales: Dalmine, Siderca y Tamsa. Tenaris representaba a un grupo de fabricantes de siete países y tenía una red de *marketing* que abarcaba más de veinte naciones.

Los ejecutivos de la empresa decidieron que necesitaban desarrollar una nueva identidad organizacional para la compañía emergente. Como expresó un alto directivo: “Esta reasignación del nombre de una marca era necesaria porque el grupo había dejado de ser local; ahora era global e incluía a compañías nuevas, que sentían que las iniciales DST ya no las representaban y que estaban buscando una nueva posición en el mercado”. Pese a la diversidad cultural de sus grupos de interés internos, la nueva organización debía adquirir una identidad corporativa fuerte. En respuesta a este desafío, el Departamento de Comunicaciones recurrió a la estrategia de desarrollar una identidad que convirtiera la diversidad en una ventaja competitiva. En lugar de la tradicional “cultura vertical” de las corporaciones norteamericanas, en que la sede central definía una identidad uniforme y común, Tenaris quería ser considerada “como verdaderos locales y no como extranjeros” en cada uno de los países en los que operaba. A esto se lo denominó “enfoque multilocal”. En el desarrollo de una identidad común, a partir de atributos multiculturales y multilocales, la relación con Proa se convirtió en un respaldo para el grupo porque, como explicó un alto directivo, “la alianza constituía un vehículo para comunicar el compromiso de Tenaris con las culturas locales, a través del arte. La apreciación de los lazos entre países, la valoración y divulgación del arte nacional, todo eso forma parte de la identidad corporativa de Tenaris y de Techint”.

A través de la colaboración con Proa, Tenaris transmitía un mensaje doble: la compañía puede dirigir la clase de negocio que sólo una compañía grande puede manejar, y lo hace mediante la valoración de las culturas locales en todos los países en los que opera. Esta identidad se convirtió en una ventaja competitiva. Como consecuencia de un cambio en la estrategia general que demandó la creación de una identidad organizacional nueva, la empresa intensificó su alineamiento con la colaboración y lo vinculó con sus necesidades emergentes. Esta conexión afectó las tres dimensiones antes mencionadas: los grupos de interés internos (recursos humanos), los grupos de interés externos (clientes) y el posicionamiento de marca o de productos/servicios de la compañía. Con respecto a la primera dimensión, el arte resultó ser una herramienta útil para relacionar culturas diferentes y demostrar a los empleados, sin importar la ubicación del país, que la empresa estaba interesada en las expresiones culturales locales. En opinión de un alto directivo, “en esencia, Proa nos ayuda a reforzar nuestra identidad y nuestros valores centrales”. El papel desempeñado por la colaboración con Proa en proporcionar coherencia interna a Tenaris, demuestra que estos programas pueden convertirse en excelentes herramientas de “marketing interno”²³.

La colaboración también estaba alineada con la necesidad de Tenaris de lograr afinidad con sus diversos grupos de interés externos: la valoración que sus muestras hacen de las culturas locales le permite relacionarse con los sentimientos de identidad nacional de sus mercados. En una tercera dimensión, la colaboración se alineaba con las necesidades del producto y de la imagen corporativa de Tenaris, cumpliendo una función vital en su proceso de *re-branding* y reposicionamiento. La empresa aspiraba a cumplir una función significativa en los mercados en los que competían las corporaciones más grandes del mundo. Aunque Tenaris era relativamente pequeña en comparación con esos grupos, necesitaba contar con los atributos intangibles necesarios para transmitir una noción de liderazgo. El arte se convirtió en una herramienta extraordinaria para comunicar prestigio y consolidar la imagen de la compañía.

El realineamiento dinámico que resulta de cambios en la estrategia de una de las partes, también está presente en la colaboración entre Coca-Cola de Argentina (CCA) y Junior Achievement Argentina (JAA). A diferencia del caso anterior, el cambio en la estrategia se produjo en el socio del tercer sector. La Fundación JAA fue creada en 1990, cuando su fundador y director ejecutivo, Eduardo Marty, decidió reproducir el programa de Junior Achievement en Argentina. Su misión, adoptada de su organización central, Junior Achievement Inc. (JAI), se definió inicialmente como “educar e inspirar a los jóvenes a valorar y defender el sistema de la libre empresa”. La fundación se enfocaría en el espíritu emprendedor y la responsabilidad individual, valores necesarios para la economía de libre mercado que el país intentaba implementar. Sus fundadores decidieron que no aceptarían fondos públicos, por cuanto la filosofía de la organización era que el sector empresarial debía invertir en aquéllos que el día de mañana se incorporarían al mercado laboral. Los fondos se recaudaría estrictamente del sector privado, ya fuera de compañías o de individuos. JAA empezó a operar mayormente en escuelas privadas, pero sólo porque carecía de los fondos suficientes para traducir el material “importado” de JAI. Por tanto, se vio forzada a concentrarse en las escuelas privadas bilingües.

Entre la cartera de empresas que rápidamente accedió a colaborar con la nueva OSC, se encontraba Coca-Cola de Argentina (CCA). El carácter de la relación era de filantropía tradicional y consistía en una donación anual, de baja cuantía, para cubrir el costo de algunos cursos. La colaboración sólo alineaba los valores organizacionales de los socios y carecía de importancia estratégica para ambos: para CCA era una donación más, y para JAA apenas un donante más. Esto comenzó a cambiar en 1999, cuando JAA lanzó “Aprender a emprender”. Este programa

difería de lo que la organización había realizado hasta entonces, se dictaba en escuelas públicas y estaba financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Dicho programa representó una ruptura con varios de los valores sobre los que se había construido JAA y marcó el inicio de un giro en su estrategia. A raíz de esa experiencia, los líderes de dicha OSC se propusieron llegar a todo tipo de escuelas, no sólo a las privadas, y aumentar la escala de su trabajo. Por otro lado, decidieron ampliar su definición de emprendimiento para ir más allá de la dimensión empresarial e incluir, en el concepto, las dimensiones cívica y medioambiental. Una sociedad sana requerirá individuos emprendedores y responsables, no sólo en el aspecto económico sino también en el social. En suma, los líderes de JAA advirtieron que para que su trabajo continuase siendo relevante, tendrían que adaptar su visión a las nuevas necesidades de la sociedad argentina. A su vez, esa visión requirió ajustes en la definición de su misión y en la estrategia para alcanzarla.

Este cambio en la organización generó un impacto directo en la colaboración con CCA, ya que, como vimos en el capítulo anterior, la responsabilidad social en problemas ambientales era un valor esencial para la compañía. La alianza incrementó la relevancia estratégica para ambas partes y se volvió más intensa. En 1998, JAA y CCA lanzaron un programa diseñado en forma conjunta, “Aprender a Empezar en el Medio Ambiente”, en estrecho alineamiento con los valores y estrategias de ambas organizaciones. La directora de Relaciones Externas de CCA, María Marta Llosa, puntualizó: “AEMA, a diferencia del programa que implementamos con la Fundación Compromiso (dedicada al fortalecimiento de la gestión de las OSC), *tiene mucho que ver con los valores, políticas e intereses de la compañía en el tema ambiental, relacionados con los materiales y desechos, entre otros, y por estas razones está más cerca de nuestro negocio*”.

Presiones competitivas

En otros casos, el alineamiento se intensificó no como resultado de la dinámica interna de la compañía, sino de cambios en el contexto. Cuando el entorno de la empresa se hace más competitivo, ésta tenderá a estar más orientada a los requerimientos del mercado. En el contexto de nuestro estudio, ese cambio generará incentivos para que las empresas alineen sus colaboraciones intersectoriales con su estrategia competitiva.

Tal fue el caso del Grupo Bimbo, de la industria alimentaria mexicana y el Banco Itaú brasileño. Ambas son empresas de primer nivel que, pese a sus tamaños y sofisticación, continúan siendo controladas por las familias descendientes de sus fundadores. Las dos tenían políticas so-

ciales activas, que reflejaban los valores personales de sus propietarios. Al revisar las motivaciones de las organizaciones vimos que, en los casos estudiados, las empresas familiares tendieron a rechazar el alineamiento de sus colaboraciones intersectoriales con su estrategia comercial; Bimbo e Itaú no fueron la excepción a esta regla. Sin embargo, como veremos a continuación, el aumento de la presión competitiva en mercados con fuerte presencia de empresas multinacionales, llevó a las empresas estudiadas a revisar algunos de sus supuestos.

En 1993, Bimbo estableció una colaboración con el recién creado Papalote Museo del Niño (Papalote), ubicado en la ciudad de México. En ese entonces, la empresa todavía estaba al mando de su fundador, don Lorenzo Servitje, un filántropo que, como mencionamos en el capítulo previo, era reconocido por su compromiso social. Don Lorenzo poseía una clara visión del papel que su compañía debía desempeñar en la sociedad, y había inculcado esa visión en los valores organizacionales de Bimbo. Como él mismo señaló, “desde que se inició esta compañía... tuvimos esa visión. Nosotros sabíamos hacia dónde queríamos ir y que queríamos ser miembros de la sociedad, desarrollando a nuestra gente primero y a nuestro entorno después”.

La empresa tenía un interés especial en apoyar la educación inicial infantil. Por ende, en la colaboración desarrollada con Papalote, la dimensión de valor era fundamental porque ambas organizaciones compartían los mismos valores centrales. Sin embargo, la relación no carecía de una dimensión utilitaria. El director de *Marketing* del grupo, José Manuel González Guzmán, admitió que el 60% del interés de Bimbo residía en el aspecto filantrópico de la iniciativa, mientras que el 40% restante tenía que ver con el posicionamiento de la marca. “Don Lorenzo siempre nos ha dicho que debemos buscar que la marca impacte, sin perder de vista la responsabilidad social y ética que tenemos” —comenta—. “Sin embargo, por entonces nuestro enfoque principal era brindar ayuda a los niños; no buscábamos un valor económico directo para la empresa”. Para describir los valores que fundamentaban las inversiones sociales de la empresa, Martha Eugenia Hernández, directora de Relaciones Institucionales, recurrió a una metáfora bíblica: “Que tu mano izquierda no sepa lo que hace tu mano derecha”.

Hasta 2001, Bimbo consideró la colaboración con Papalote como una relación de baja prioridad, que se reducía a una asignación poco significativa de recursos. Sin embargo, ese año ocurrieron varios cambios. Su responsable de *Marketing*, González Guzmán, tenía la misión de lanzar la línea “Bimbo Kids”, una línea que apuntaba exclusivamente a los niños, con productos de alta calidad, alto valor nutritivo y buenos márgenes de retorno para la empresa. “¿Por qué no utilizar la alianza

con el Papalote? —pensó González Guzmán—. Si tengo un producto para niños y lo posiciono en un lugar donde los niños asisten frecuentemente, creo que puede tener muchísimo éxito. Ahora que vamos a segmentar el mercado y lanzar esta nueva línea de productos para niños, podríamos obtener más beneficio de la alianza”.

El cambio de perspectiva en el alineamiento de su colaboración intersectorial coincidió con un manejo más agresivo del *marketing* institucional de Bimbo, que incluyó el patrocinio del equipo de primera división del fútbol mexicano de Monterrey, así como de equipos de fútbol americano. ¿Qué llevó a este giro? Sin duda fue una combinación de varios factores, tanto internos como externos a la empresa. Entre ellos, ya mencionamos el cambio generacional en la dirección del grupo, de don Lorenzo a su hijo Daniel, que tuvo lugar ese mismo año. Asimismo, explica González Guzmán, el lanzamiento de esa línea se había postergado porque la empresa percibía que no estaban dadas las condiciones necesarias para realizarlo. Fue recién en ese año cuando, según el AC Nielsen, el concepto de “productos dirigidos a niños” fue lo suficientemente fuerte como para merecer su propio mercado segmentado.

Sin embargo, el grupo también experimentó un cambio sustancial en su entorno competitivo. Ya a principios de la década de 1990, Bimbo había enfrentado algunos retos competitivos, aunque no lo suficientemente serios como para poner en riesgo su posición de liderazgo²⁴. Cuando se inició la colaboración, Bimbo disfrutaba de una posición dominante en la mayoría de los mercados en los que operaba. Pero en 1997, Gruma S.A. entró en una alianza estratégica con un grupo alimentario estadounidense, Archer Daniels Midland Co. (ADM), y desde esa plataforma, a fines del año siguiente, se lanzó a competir en el mercado de pan envasado, la industria que había dado origen al grupo Bimbo y una de sus áreas más fuertes. Bimbo controlaba el 95% de ese mercado²⁵ y no había enfrentado ninguna competencia sustancial desde 1986, cuando adquirió a su competidor, Wonder Mexico²⁶. En forma coincidente con este nuevo desafío competitivo, Bimbo decidió sumarle a su colaboración una dimensión fuertemente estratégica. El Papalote, por sus características, era un entorno privilegiado para acceder a su población objetivo y hacer muestreo de sus nuevos productos. Además, asociar su nueva marca con la del museo, que gozaba de enorme popularidad en todo México, sin duda ayudaría a posicionarla positivamente. Con la nueva dimensión adquirida, la colaboración aumentó en importancia para Bimbo y, como consecuencia, también se incrementaron los recursos aportados por la empresa.

El banco brasileño Itaú también afrontó presiones similares. En una sección anterior²⁷ analizamos cómo, entre 1988 y 1993, el banco había racionalizado y sistematizado sus políticas sociales a través de su cola-

boración con el Centro de Estudios e Investigación en Educación, Cultura y Acción Comunitaria (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária-CENPEC). El banco era también una empresa familiar y su política social estaba profundamente vinculada a los valores sustentados por sus dueños, la familia Setúbal, quienes consideraban que la asistencia social del banco no debía estar alineada con su estrategia comercial. Ése era el dominio de su política de *marketing*, regida por la lógica de generación de beneficios para la empresa, a diferencia de sus inversiones sociales, que apuntaban exclusivamente a generar beneficios sociales, no privados. Esta clara división, en la cual la generación de valor social no era compatible con la generación de valor económico, se reflejaba en el diseño organizacional del banco. Por un lado, el banco manejaba sus inversiones sociales a través del Programa de Apoyo Comunitario (Programa de Apoio Comunitário-PROAC), que más adelante se convertiría en el Programa Social Itaú (en 1998), y, finalmente en 2000, a través de la Fundación Social Itaú. Por otro lado, su política de *marketing* institucional se canalizaba a través del Instituto Cultural Itaú. Este instituto había realizado importantes inversiones en el desarrollo de la cultura nacional, mediante el patrocinio de las obras de artistas brasileños.

En 1995, la alianza entre Itaú y el CENPEC lanzó su primer producto: el Premio a la Educación y la Participación, en el que también intervenía UNICEF. Esta distinción aspiraba a alentar el trabajo de las organizaciones comunitarias que tenían a su cargo programas educativos para complementar la enseñanza básica en las escuelas públicas. En este concurso, de alcance nacional y celebrado cada dos años, las OSC presentaban proyectos; y el mejor obtenía financiamiento y apoyo técnico para su implementación y seguimiento. El éxito del proyecto llevó a su reedición en 1997, 1999 y 2001; así como a su expansión, mediante una serie de actividades complementarias.

En forma paralela a la evolución exitosa de la colaboración, el contexto en el cual operaba la empresa cambió sustancialmente. Al igual que en el caso de Bimbo, la década de 1990 vino acompañada de un aumento de la intensidad competitiva. En 1992-1993, el sector financiero brasileño sufrió un severo proceso de ajuste que alcanzó su punto máximo en 1994, con la implementación del Plan Real de estabilización. Este proceso incluyó la consolidación del sector a través de una serie de fusiones y adquisiciones, que redujo de manera drástica la cantidad de actores de peso en esa industria, así como la privatización de bancos públicos y el ingreso de bancos extranjeros en el mercado financiero local. Estos cambios produjeron un entorno de alta competitividad, donde la calidad del servicio dejó de ser un factor de diferenciación.

Para enfrentar la nueva competencia, los protagonistas principales intentaron desarrollar aspectos simbólicos, relacionados con su imagen de marca, como ventajas competitivas.

En agosto de 2002, Antonio Jacinto Matias, vicepresidente de Itaú a cargo del Programa Social Itaú y del área de *Marketing* del banco, leyó con estupor un informe sobre las actividades sociales de la competencia. El artículo se titulaba “Con un ojo en la competencia” (“De Olho na Concorrência”) y describía los programas sociales desarrollados, entre 1999 y 2002, por bancos importantes que operaban en Brasil; entre ellos, Bradesco, Unibanco, Amro Bank, Banco do Brasil, Santander/Banespa y BankBoston. Matias se quedó impresionado con la intensidad de estos programas sociales y también con el hecho de que todas esas instituciones no hubieran vacilado en utilizar sus inversiones sociales como instrumentos competitivos, dándoles un alto perfil en sus comunicaciones externas. Desde ese momento, comenzó a evaluar si no habría llegado el momento de que Itaú capitalizara el éxito del premio en apoyo de la estrategia del banco. El éxito del premio y la evolución del contexto competitivo pusieron en el centro del debate el principio establecido por la dirección del banco, según el cual las inversiones sociales no debían mezclarse con el *marketing* institucional. “Me pregunté: ¿y si acaso la responsabilidad social del banco pasase por hacer públicas sus iniciativas, de modo de estimular una mayor movilización por parte de otros actores sociales?”, comenta Matias.

El año anterior, la firma consultora británica Interbrand había realizado una encuesta para evaluar la marca del banco, y había concluido que era una de las más valiosas en la economía brasileña. La encuesta reveló que la marca del banco constituía uno de sus principales activos, por lo que la alta gerencia había comenzado a manejarla, conscientemente, como un intangible de alto valor. Motivados por estos datos, algunos gerentes llevaron a cabo una encuesta informal entre los empleados del banco, para recoger sus opiniones con respecto a las actividades sociales de la institución. Los resultados sorprendieron a varios altos ejecutivos, puesto que la información recolectada se contradecía con algunas de las premisas básicas establecidas por el banco para sus inversiones sociales.

La encuesta demostró que: 1) los funcionarios sólo tenían un conocimiento básico de los programas educativos y culturales del banco, que habían representado inversiones considerables en años recientes; 2) la divulgación de las iniciativas sociales del banco era casi nula; 3) las actividades sociales del banco se comunicaban de manera ineficaz y deficiente, al margen de las relaciones interpersonales y, más importante; 4) los empleados no se oponían a que estas acciones se divulgaran a los grupos de interés externos. Por el contrario, *deseaban* que estas accio-

nes se hicieran públicas porque, de hecho, se sentían orgullosos del banco por su participación en estas iniciativas.

El área de *Marketing* del banco llegó a la conclusión de que elevar el perfil de la alianza con el CENPEC fortalecería la marca del banco y se convertiría en una ventaja competitiva para enfrentar a sus difíciles competidores. De hecho, incluso con la política de perfil bajo existente, casi el 15% del valor de la marca era consecuencia de los exitosos proyectos de asistencia social del banco, entre los cuales se destacaba la alianza con el CENPEC. Como señaló el superintendente de *Marketing* de la alianza, Oriovaldo Tumoli, “un requisito para triunfar en esta área es que, en cualquier punto de contacto con el consumidor, el banco debe mostrar la misma cara, transmitir el mismo mensaje, el mismo ADN, independientemente del segmento del negocio y de la localidad. Un mensaje sólido y consistente debe ser percibido de la misma forma por todos los clientes, actuales y potenciales”.

A la fecha de publicación de este libro, el banco no había hecho ningún cambio radical. Cabe preguntarse: si la competencia lo hace, si el mercado lo aprueba, si los grupos de interés internos lo desean... ¿por qué no hacerlo? La respuesta es que, además de ir en contra de los valores de los Setúbal, parte de su gerencia teme que dicho giro pueda afectar la credibilidad que el banco construyó con tanto esfuerzo y perjudicar su marca. Asimismo, la decisión podría disgustar a su socio, el CENPEC, que se opone a que el banco utilice la colaboración como un instrumento competitivo. Itaú ha adoptado la política de alinear en forma gradual sus inversiones sociales con sus esfuerzos de *marketing* institucional, desdibujando progresivamente la línea divisoria entre ambas áreas.

Puntos clave

Por las razones expuestas en este capítulo, es claro que resulta importante, para quien considere establecer una colaboración intersectorial, dedicar algún tiempo a pensar en el alineamiento de la colaboración, antes y durante la vigencia de la relación. Las preguntas que siguen buscan contribuir a ese análisis, orientando la reflexión.

Idealmente, en el momento de iniciar el diálogo, cada uno de los potenciales socios debería haber realizado un análisis introspectivo, ya que el autoconocimiento facilitará mucho la construcción del alineamiento. Sin embargo, como indicamos en el capítulo, esta reflexión es un proceso continuo e iterativo, que debe seguir mientras dure la colaboración. Será útil regresar periódicamente a estas preguntas, tanto individual como colectivamente, para explorar las posibilidades de incrementar la amplitud o la profundidad del alineamiento.

Como la mayoría de las colaboraciones en nuestra muestra se desarrollaron inicialmente en torno a los valores de las partes, éstos podrían constituir un buen punto de partida. ¿Qué valores son fundamentales para la propia organización? Como mecanismo de prevención, siempre resultará beneficioso sondear las posibles inconsistencias entre los valores declarados y los valores reales. ¿Son éstos los valores que guían los procesos de las decisiones diarias? ¿Son compartidos por los recursos humanos de la organización?

Una vez que se han identificado los valores organizacionales, el próximo paso consiste en detectar los vínculos entre el entorno social y esos valores. Para la empresa privada, las preguntas serán: ¿Cuál es la dimensión que esos valores tienen fuera del ámbito de mi organización? ¿Qué problemáticas sociales los involucran directamente? ¿Qué organizaciones del tercer sector trabajan con esas problemáticas? Para la OSC, será interesante explorar qué empresas están comprometidas con ese conjunto de valores. ¿Qué empresas se han comprometido públicamente con los valores convergentes, con los que dan vida a la propia OSC? ¿Cuáles de ellas han venido trabajando por esa causa en el pasado reciente? ¿Quiénes son los individuos que están profundamente comprometidos con esos valores y pueden ocupar posiciones clave en empresas con valores compatibles?

La estrategia fue la segunda dimensión que la mayoría de las organizaciones en la muestra logró alinear en sus colaboraciones. Aquí, las preguntas clave son: ¿qué cuellos de botella frenan el desempeño de mi organización? ¿Cómo puede una colaboración intersectorial contribuir para superarlos? En particular, resulta útil considerar las tres dimensiones en las cuales la colaboración puede contactar con una estrategia: a través de una conexión más estrecha con los recursos humanos, con los clientes o seguidores, o sirviendo a las necesidades de posicionamiento de la marca o de un producto. También resultará importante analizar la conexión entre las dimensiones valorativa y estratégica. Si efectivamente la colaboración soluciona un problema de estrategia, ¿cuán bien encajaría dicha solución con los valores de la organización?

Por último, será necesario explorar el alineamiento entre las misiones de los socios. ¿Qué organizaciones del “otro” sector tienen una misión convergente con la propia? Si no es convergente, deberá explorarse la complementariedad: ¿pueden nuestras misiones reforzarse mutuamente?

Además de explorar la potencial extensión del alineamiento, también será útil preguntarse sobre su profundidad. Como explicamos anteriormente, no existen parámetros objetivos para medir el abanico de intensidades posibles. Una herramienta sustituta y útil será confeccionar listas de incompatibilidades en cada una de las dimensiones clave.

La extensión de esa lista nos hablará, en sentido inverso, de la profundidad del alineamiento. Mientras que una lista corta nos hablará de una conexión profunda y congruente, una larga nos indicará una conexión tangencial o inexistente.

Notas

1. Austin 2003a: 95.
2. Cunningham; Minette, Drumwright y Berger 2000: 15.
3. Sharp Paine 2003.
4. Ver el subtítulo “Individuos” (p. 61) del capítulo 2.
5. Como veremos más adelante, finalmente, la colaboración también desarrolló una intensa conexión con los valores de ambos socios, como resultado de una revisión, por parte de AUSOL, de sus valores organizacionales.
6. Honold y Silverman acuñaron la expresión *ADN organizacional* para referirse a la identidad básica de las organizaciones, que debe ser consistente con las prácticas diarias con el fin de alcanzar su potencial de eficacia. En nuestro trabajo, hemos utilizado la expresión en su dimensión conceptual: “sistemas de creencias... y marcos de referencia que a menudo proporcionan justificación y orientación a nuestra vida y nuestro trabajo” (Honold y Silverman 2002: xii).
7. “Lo social paga”, presentación de Rubén Darío Lizarralde, presidente de Indupalma. Bogotá, 11 de marzo, 2003.
8. Porter y Kramer 2002.
9. Abrahams 1995: 40.
10. Las colaboraciones entre HEB y el BAM, y entre *La Nación* y la Red Solidaria, a pesar de su alineamiento medio, comparten algunas de las características de este grupo. Analizaremos estos casos específicos cuando exploremos la relación entre el alineamiento y la generación de valor, en el próximo capítulo.
11. Austin y Reficco 2002; Austin y Reavis 2002.
12. Ver p. 13.
13. En 2002, las materias primas para la línea de productos Ekos provenían de los estados brasileños de Amazonas, Amapá, Pará, Rondônia, Piauí, Minas Gerais, Bahia, São Paulo, Paraná y Rio Grande do Sul. Para ilustrar el nivel de aislamiento de estos grupos, cabe mencionar que en 2002 se descubrió un nuevo grupo indígena. Éste no había tenido ningún contacto con el mundo exterior y nadie nunca lo había oído mencionar (Nossa 2002).

14. Austin y Reficco 2002.
15. Esta alianza se analiza en Austin y Reavis 2002.
16. “Las compañías con marcas fuertes (lo que a veces se denomina ‘capital de marca’) pueden vender los mismos productos que la competencia por más dinero. Starbucks es uno de esos casos: puede vender una taza de café de US\$5 porque sus clientes están comprando también la experiencia Starbucks, la marca Starbucks” (Saffer 2003).
17. Grupo Danone 2003.
18. *Ver* el subtítulo “Las organizaciones de la sociedad civil que apoyan a las marcas y a la estrategia social de Danone” (p. 331), en el capítulo 11.
19. La conexión entre individuos también es importante en otro aspecto: si no hay una “química personal”, las comunicaciones son más difíciles y las colaboraciones reciben muy poca información. Analizaremos este punto cuando abordemos la gestión de las alianzas.
20. Espinosa 2002.
21. *Ver* el subtítulo “Individuos” (p. 61) del capítulo 2 del estudio.
22. Una descripción detallada de esta alianza, su evolución e impacto, figura en Roitter 2003.
23. “La colaboración intersectorial también puede apuntar a fortalecer la organización interna de la empresa” (Austin 2003b: 35; nuestra traducción).
24. A comienzos de la década, Unilever adquirió Gamesa, una empresa líder en el mercado de las galletas saladas que, combinada con su subsidiaria Sabritas, se convirtió en una importante participante en la industria. Sin embargo, la competencia no era directa, ya que ambas compañías lideraban distintos sectores del mercado. El liderazgo de Bimbo se concentraba en el mercado de las galletitas dulces, con un 90% de participación. En cambio, Sabritas era líder de mercado en galletas saladas, con un 80% de participación. Bimbo no tenía una presencia significativa en la industria de las galletas saladas (apenas un 15% de participación de mercado) (Bouleau 1990: 26).
25. S/A 1997: 14.
26. S/A 1999: 28.
27. *Ver* p. 99.

Bibliografía

- Abrahams, James (1995). *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's top Companies*. Berkeley, California: Ten Speed Press.
- 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.
- _____, y Cate Reavis (2002). "Starbucks and Conservation International", Caso HBS N° 9-303-055. Boston: Harvard Business School Publishing.
- _____, y Ezequiel A. Reficco (2002). "Forest Stewardship Council", Caso HBS N° 9-303-047. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Bouleau, Cecilia (1990). "Unilever, Pepsi invest in Mexico", en *Advertising Age*. Nueva York, NY: 19 de noviembre, p. 26.
- Cunningham, Peggy; H. Minette, E. Drumwright e Ida E. Berger (2000). *Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Espinosa, Alberto (2002). Informe presentado en el "Primer Encuentro Universidad-Colegios: un espacio de reflexión sobre la educación", Universidad de Rosario. Disponible en www.urosario.edu.co/lau/planeacion/encuentro01.htm (cita del 1 de noviembre).
- Grupo Danone (2003). *Social Responsibility and Environment*. Disponible en http://www.danonegroup.com/Social_Responsibility/ (cita del 23 de junio).
- Honold, Linda y Robert J. Silverman (2002). *Organizational DNA: Diagnosing your Organization for Increased Effectiveness*. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.
- Nossa, Leonêncio (2002). "Os últimos povos desconhecidos da Amazônia brasileira", en *O Estado de São Paulo*. São Paulo: 24 de noviembre.
- Porter, Michael E. y Mark R. Kramer (2002). "La ventaja competitiva de la filantropía corporativa", en *Harvard Business Review América Latina*, vol. 80, N° 12. Harvard Business School Press, diciembre, pp. 48-62.
- Roitter, Mario (2003). "Developing Allies and Alliances: Autopistas del Sol and SES Foundation", Caso SEKN N° SKE001. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Saffer, Dan (2003). *Building Brand into Structure*. Disponible en http://www.boxesandarrows.com/archives/building_brand_into_structure.php (cita del 23 de marzo).
- Sharp Paine, Lynn (2003). *Value shift: why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*. Nueva York: McGraw-Hill.

Sin autor-S/A (1999). "Magic Pan", en *Snack Food & Wholesale Bakery*, vol. 88, N° 5. Deerfield, IL: mayo, p. 28.

Sin autor-S/A (1997). "Gruma to Compete with Bimbo in Mexico's Bread Market", en *Milling & Baking News*, vol. 76, N° 31. Kansas: Sosland Publishing Co., 30 de septiembre, p. 14.