

Alianzas estratégicas

“Las alianzas están obligadas a convertirse en una estrategia organizativa y operativa cada vez más importante tanto para los negocios como para las organizaciones no lucrativas, y sobrevivirán aquellas que tengan la suficiente visión que supone la renuncia del protagonismo y la generosidad de miras que exigen las colaboraciones en el tiempo”.

La aparición cada vez más común de alianzas estratégicas entre los sectores lucrativo y no lucrativo refleja, en gran medida, un replanteo por parte de las empresas sobre el papel de sus actividades sociales y sus interacciones con organizaciones sin ánimo de lucro. Existen diferentes motivaciones para llevar a las empresas hacia la integración de actividades filantrópicas en sus estrategias y operaciones, parece ser que interactuar con las comunidades y las causas sociales puede afectar directamente de manera positiva a su identidad corporativa y, por ende, a su éxito comercial. Generar valor social puede ser una fuente importante de valor empresarial. Las crecientes alianzas causa-empresa son un claro reflejo de ello, sobre todo cuando estos acuerdos suelen ser financiados con el presupuesto del departamento de comunicación o marketing.

Por ejemplo, Amex se asoció por tres años con Share Our Strength, una ONG que lucha contra la pobreza, para desarrollar en común una campaña contra el hambre, por la cual la empresa donaba a la organización 3 centavos de dólar por cada transacción realizada durante la época de Navidad. Este acuerdo no sólo generó 21 millones de dólares para la causa, también mejoró la imagen de la empresa y, sobre todo, aumentó notablemente el uso de sus tarjetas y su beneficio.

Para los ejecutivos de las organizaciones sin ánimo de lucro, colaborar con otras organizaciones se hace cada vez más importante para la consecución de su misión y lograr sus objetivos. La disminución de las donaciones y los fondos filantrópicos, la paulatina retirada de las administraciones públicas, y la creciente competencia por los

escasos fondos existentes empuja a las organizaciones a trabajar en común con otros a fin de reducir costos y aumentar su eficiencia.

Las organizaciones sin ánimo de lucro están encontrando nuevas formas de unir fuerzas con otras organizaciones para consolidar activos, combinar actividades, compartir recursos y operar de forma más eficaz y eficiente.

Pero más allá de estas relaciones intrasector, como hemos dicho, hay una tendencia de colaboración entre las organizaciones no lucrativas y las empresas. Esta visión está contribuyendo a que desaparezca la posición de "mendicante" por parte de las organizaciones para dejar paso a una nueva mentalidad más igualitaria.

Además, este enfoque está ayudando a eliminar las barreras de sospecha tradicionalmente existentes entre las organizaciones filantrópicas y las empresas, y evolucionar hacia una creciente comprensión del potencial beneficio mutuo de colaboración. Muchas organizaciones que históricamente habían criticado abiertamente el mercantilismo han encontrado un terreno común en el que cooperar.

Por ejemplo, Reebok creó una alianza con Amnistía Internacional cuando descubrió que Nike tenía valores similares y una alianza muy beneficiosa con Lance Armstrong Foundation.

Este mutuo replanteamiento abre la puerta a opciones de relación con un escenario mucho más enriquecedor.

Estas alianzas cruzadas entre ambos sectores están sufriendo una transformación profunda que supone un gran potencial. El desafío se centra en cómo llevar a cabo estas colaboraciones de manera efectiva y sostenible.

FASES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Investigaciones llevadas a cabo por diferentes instituciones y autores sobre alianzas reales entre organizaciones no lucrativas y empresas muestran que dichas relaciones pueden evolucionar con el tiempo mediante tres etapas diferentes. Cada etapa conlleva diferentes niveles de compromiso, importancia de la misión, asignación de

recursos, alcance de la actividad, intensidad de interacción, complejidad de gestión y valor estratégico.

Este marco es útil para comprender la naturaleza y evolución de alianzas cruzadas entre los sectores.

1. Fase caritativa o filantrópica. Este es el escenario de colaboración más frecuente y el tipo más tradicional de relación. De forma simplista, se caracteriza como una relación de solicitante-benefactor.

La organización no lucrativa busca una donación de la empresa, y ésta se la proporciona, por lo general, a fondo perdido. No se trata de una relación profunda o crítica para las partes, ni se aplican a ella recursos estratégicos.

2. Fase transaccional. En esta relación hay más de dos formas de intercambio de valor, cada lado proporciona claros beneficios al otro. La colaboración se centra en una actividad bien definida, y los recursos desplegados suelen ir más allá de la mera donación de dinero. Los ejemplos incluyen causa y difusión o comercialización, donde la organización no lucrativa proporciona la causa y presta su nombre a la empresa quien mediante su comunicación y publicidad promueve las campañas acordadas entre sus grupos de interés.

A veces la promoción está directamente ligada a la venta de un producto o servicio, donde una parte de lo recaudado se destina directamente a la organización para su causa. La actividad podría implicar la movilización de empleados de la empresa a participar como voluntarios –horas-hombre– con la organización no lucrativa en su causa social, bien cediendo el uso de material no dedicado, o excedentes y sobrantes.

3. Fase de integración. La colaboración evoluciona hacia una alianza estratégica sostenible. Resulta crítico para la misión y los objetivos estratégicos de cada parte.

Ambos combinan sus competencias básicas, las actividades conjuntas proliferan, y las relaciones institucionales y sus recursos se comparten, de forma que con el tiempo la relación se convierte en un entendimiento de confianza profunda. Se trata de una integración organizacional basada en características de joint-venture. Es mucho más

complejo de gestionar que otras formas de colaboración, pero de mucho mayor valor estratégico.

GESTIÓN EFICAZ DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La mayoría de las organizaciones no lucrativas cada vez tienen más relaciones inter sectoriales. Para administrar estas colaboraciones de forma eficaz resulta útil concebirlas como un portfolio o cartera. En general, el objetivo es crear un mix de alianzas a través de la colaboración continuada que optimice los recursos de los acuerdos. Diseñar una buena cartera de alianzas también implica intentar balancear el riesgo mediante una razonable mezcla de alto riesgo-alta recompensa y bajo riesgo-baja recompensa. Para gestionar su cartera, las organizaciones pueden comenzar por ordenarlas y segmentarlas creando un "mapa" de sus colaboraciones. La primera tarea consiste en hacer un inventario de sus colaboraciones activas. Habrá que realizar un análisis pormenorizado de las relaciones en función de sus actividades, recursos destinados, y misión, en relación a las tres fases ya descritas –filantrópica, transaccional e integradora–. Un análisis pormenorizado puede ayudarnos a profundizar en la comprensión de la naturaleza de cada alianza y su posición respecto a las otras.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS: NUEVAS SOLUCIONES A PROBLEMAS COMPLEJOS

Las alianzas están obligadas a convertirse en una estrategia organizativa y operativa cada vez más importante tanto para los negocios como para las organizaciones no lucrativas, y sobrevivirán aquellas que tengan la suficiente visión que supone la renuncia del protagonismo y la generosidad de miras que exigen las colaboraciones en el tiempo.

El imperativo de colaborar no se limitará a las alianzas entre empresas y organizaciones sin ánimo de lucro, sin duda alguna, las alianzas entre organizaciones no lucrativas y gobiernos, así como las alianzas entre organizaciones no lucrativas será cada vez más común. El potencial de la cooperación interinstitucional para generar mayor beneficio y crear valor social es simplemente enorme. Los acuerdos público-privados, así como la aparición de proyectos híbridos, pueden representar nuevas soluciones a los problemas sociales complejos. La gestión eficaz de estas nuevas

alianzas y relaciones será uno de los mayores desafíos para la siguiente generación de líderes.

En definitiva, se puede concluir que negocios y organizaciones sociales se unirán en alianzas estratégicas para crear valor para ellos mismos y también para la sociedad, más allá que la suma de sus partes, siempre que comprendan primero la misión y los valores de cada parte. Las alianzas cruzadas interinstitucionales e intrasectoriales trabajarán para contribuir a la sociedad, que dará una nueva dimensión al sentido estratégico de las partes.

Por Juan Algar, presidente de la International Help Alliance