



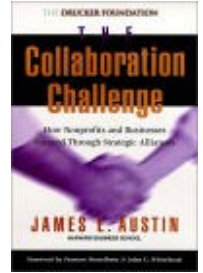
# Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos

## El reto de la colaboración

Cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas triunfan mediante alianzas

Por James E. Austin



### RESUMEN EJECUTIVO

En tiempos complejos, ninguna organización puede lograr el éxito por sí sola. Esto es particularmente cierto para las organizaciones sin fines de lucro, que reciben cada día menos ayuda del gobierno.

El autor establece que las alianzas estratégicas entre este tipo de organizaciones y las empresas privadas, trae beneficios para la comunidad y para las empresas – que pueden desarrollar una imagen positiva como organización socialmente responsable (entre otros beneficios).

El reto de la colaboración muestra ejemplos de 15 alianzas exitosas, que le pueden inspirar. Las relaciones descritas podrían servir como modelo de la comunidad del siglo XXI.

### Los beneficios de las alianzas

Las alianzas o colaboraciones entre las organizaciones sin fines de lucro y las corporaciones será lugar común durante el siglo XXI, particularmente en países como Estados Unidos, donde el apoyo que da el gobierno a las organizaciones sin fines de lucro está en declive.

Muchas colaboraciones exitosas ya están en marcha. Algunas de ellas:

- Timberland se unió a City Year, un programa de servicio corporativo para jóvenes discapacitados. Timberland comenzó donando botas y, eventualmente, se convirtió en el proveedor oficial de City Year. Sus aportes llegan a US\$1 millón anual.
- Ralston Purina Co., empresa fabricante de comida para mascotas, se unió a la American Humane Association, organización protectora de animales, para crear *"Pets for People"* (Mascotas para la Gente), un programa para incrementar la adopción de mascotas.
- Georgia-Pacific, empresa de productos de madera, colabora con la Nature Conservancy, organización de conservación internacional, para combinar el desarrollo económico con la preservación.

El número de colaboraciones como estas irá en constante aumento. Además de la disminución en el apoyo por parte del gobierno, los problemas sociales y económicos son cada vez más complejos, haciendo difícil que organizaciones o empresas los puedan resolver en forma aislada.

Es por esto que las organizaciones sin fines de lucro están buscando cada vez más la colaboración del sector privado. Este puede aportar su experticia y fondos para enfrentar estos problemas sociales.

La colaboración beneficia a ambas partes:

- **Las organizaciones sin fines de lucro** ahorran costos, logran economías de escala y derivan muchos beneficios de las sinergias que resultan de trabajar con organizaciones que poseen habilidades y valores complementarios.

- **Las corporaciones**, por su lado, tienen mucho que ganar. Estas alianzas:

- 1.- Desarrollan una reputación positiva, de empresa confiable y socialmente responsable. Esta imagen les ayuda a atraer nuevos clientes, así como empleados leales.
- 2.- Incrementan la motivación y moral de los empleados.
- 3.- Ayudan a los gerentes a desarrollar destrezas de liderazgo, ya que tienen oportunidades de ayudar a manejar proyectos y grupos comunitarios.
- 4.- Ayudan a construir una cultura corporativa que alienta los valores positivos, tales como la empatía, y hace que la empresa esté más orientada al servicio.
- 5.- Generan negocios, porque aumenta la buena voluntad, expande la lista de contactos y los pone en contacto con los clientes.

### Seleccionando el socio

Para entrar en una alianza, es necesario conseguir al socio adecuado. Este debe ser analizado y evaluado, para garantizar el éxito.

Actualmente, hallar el socio correcto resulta complicado y hasta riesgoso. El problema radica en que el "mercado" de las alianzas está poco desarrollado y resulta ineficiente.

Para las empresas, puede resultar difícil encontrar información sobre las organizaciones sin fines de lucro. Cada día, sin embargo, hay más recursos disponibles para hacerlo – foros de donantes, consejos locales de servicio, etc.

Las organizaciones sin fines de lucro, por su parte, pueden ubicar a socios corporativos potenciales revisando las ruedas de prensa, reportes anuales y otras publicaciones. A menudo, la participación de un ejecutivo en una misión con una organi-

zación hace que su empresa inicie una relación con esta.

Si desea realizar una búsqueda más sistemática, considere las siguientes opciones:

- Seleccione un área particular de intervención, un sector social o de las artes, tales como servicios a la juventud, el ambiente o la educación, y vea cuáles son las organizaciones que se encuentran activas en esas categorías.

- Identifique áreas geográficas particulares, tales como la ciudad de su empresa matriz. Es importante considerar que si busca una colaboración a nivel nacional, debe ubicar una organización grande y bien conocida.

- Contacte empresas de relaciones públicas, publicidad o comunicaciones corporativas, que hayan ampliado sus actividades a los servicios sociales, particularmente en el mercadeo relacionado a la causa.

### El acoplamiento estratégico

Una vez que localizada una organización sin fines de lucro prospecto, hay que evaluarla hasta asegurar que es la adecuada.

Es necesario tomar en cuenta la química personal de los líderes principales, los intereses geográficos, las misiones y metas mutuas. De fundamental importancia es prestarle atención a la misión, valores y estrategias de su socio prospecto, para asegurar una buena química entre ambas equipos.

Para analizar en detalle la relación, debe desarrollar un “propósito de asociación” y una “declaración” en la cual ambas partes respondan ciertas preguntas clave. Entre las preguntas está lo que ambas tratan de lograr con la colaboración, cómo se complementan ambas misiones, y cómo contribuirá mutuamente esta colaboración con las estrategias y valores en general

Una alianza perfecta puede tomar tiempo en desarrollarse. Pero la alineación entre las dos organizaciones puede evolucionar con el tiempo.

Es preferible comenzar con una relación modesta y hacer que esta crezca, a medida que se vaya desarrollando la confianza entre ambas partes.

### La alianza

El objetivo de las alianzas es permitir a cada participante ahondar en su propia misión. En consecuencia, es esencial pensar en asociarse basado en las metas y la misión de su empresa, para así obtener el mayor beneficio posible.

Para lograr esto, debe preguntarse:

- ¿Por qué debo colaborar? ¿Cómo encaja tal colaboración en la estrategia general de la empresa, y cómo contribuye con la misión?

- ¿Qué tipo de colaboración deseo iniciar? ¿Cuán larga deseo que sea esta colaboración?

- ¿Con quién debo formar la alianza? ¿Puedo establecer una buena relación entre mi misión, valores, necesidades y competencias y las de la organización sin fines de lucro que estoy considerando?

- ¿Cuándo debo colaborar? Espere el momento adecuado.

- ¿Cómo debo colaborar? Piense exactamente cómo diseñar y manejar esta alianza, sobre una base continua y de constante evolución.

### Evolución de la alianza

Una alianza estratégica es una relación multifacética que cambia conforme avanza el tiempo. Normalmente, evoluciona en tres etapas:

1.- *Etapa filantrópica*: en esta relación usted es un donante caritativo, en respuesta a una necesidad de su comunidad. La relación es muy simple de administrar y no es particularmente importante para su misión o para la de la organización con la que colabora – sin embargo, es la forma en la que comienzan las colaboraciones más profundas.

2.- *Etapa transaccional*: una relación más significativa, ocurre cuando usted comienza a participar en actividades con la organización sin fines de lucro, tales como mercadeo relacionado a una causa, patrocinio de eventos, etc.

Cuando usted se compromete en tales actividades, comienza una relación que está conectada más directamente con las propias operaciones de su negocio. Su departamento de mercadeo podría iniciar una campaña de mercadeo relacionada a una causa (promover la reducción de la contaminación del aire) o actividades de patrocinio (una campaña de limpieza de basura en su comunidad).

Asimismo, sus empleados pueden involucrarse en programas de voluntariado, como una extensión de sus donaciones.

3.- *Etapa de integración*: en esta etapa su empresa trabaja mucho más cerca de la organización sin fines de lucro, en acciones colectivas que integran ambas organizaciones de diversas formas. Las misiones, el personal y las actividades de ambas se acercan. Uno de sus ejecutivos, por ejemplo, podría trabajar ser miembro de la junta directiva de la organización sin fines de lucro. Su empresa podría fomentar una mayor participación en el voluntariado.

Algunas alianzas han llegado a esta etapa. Timberland, por ejemplo, realizó una prueba piloto de una nueva línea de productos llamada City Year Gear, usando el nombre de su aliado.

### La colaboración continua

Las empresas y las organizaciones sin fines de lucro tienen relaciones dinámicas y que están en constante evolución. Se puede empezar siendo un donante y luego llegar a tener una relación transaccional o una integradora, o incluso continuar una

relación pequeña o detenerla, dependiendo de la relación que existe entre ambas.

La alianza entre Starbucks, empresa fabricante y distribuidora de café, y CARE, fue evolucionando por etapas. Inicialmente, en 1991, Starbucks creó una prueba de café con los granos de tres países en los que CARE operaba. En 1993, Starbucks hizo una donación a CARE para su proyecto de restauración en Etiopía. Luego, cuando Starbucks fue criticada por no ayudar a los trabajadores de café en Guatemala, CARE le ofreció asesoría e insumos acerca de cómo manejar la situación.

Estas tres etapas son parte de una "colaboración continuada" en la cual la relación se va moviendo de un nivel bajo a uno alto, en siete áreas claves:

- 1.- Nivel de compromiso -de bajo a alto.
- 2.- Importancia para la misión - de periférica a estratégica.
- 3.- Magnitud de los recursos - de pequeña a grande.
- 4.- Alcance de actividades - de pocas a muchas.
- 5.- Nivel de interacción - de poco frecuente a intensivo.
- 6.- Complejidad de administración - de simple a compleja.
- 7.- Valor estratégico - de modesto a principal.

El progreso en cada área se basa en cómo deciden trabajar juntos su empresa y la organización sin fines de lucro, hacia una mayor o menor integración.

Debe pensar estratégicamente sobre cómo desea que evolucione la colaboración en 4 dimensiones estratégicas:

1.- *Mentalidad de colaboración*: piense en su acercamiento a la relación, en términos de si debe ser dependiente o interdependiente.

2.- *Alineación estratégica*: piense en lo bien que encaja la colaboración con su misión, valores y estrategias, y la de su socio.

3.- *Valor colaborador*: piense si sus recursos y los de su socio se están empleando para crear el máximo valor posible.

4.- *Manejo de la relación*: piense en los procesos de comunicación y en los incentivos que se están empleando para alentar la colaboración dentro de su organización.

### Administración de la relación

Es vital fijarse bien en las formas como se puede generar valor al trabajar en conjunto. Mientras más claro definan ambas partes el valor que esperan obtener, mejor se podrá diseñar la alianza para lograrlo.

Esto implica reconocer sus riesgos y costos de entrar en la alianza. Si los beneficios superan a los costos y los riesgos, se puede crear una relación valiosa y lograr el compromiso para iniciar proyectos mutuamente beneficiosos.

Finalmente, durante el proceso, hay que aprender a administrar la relación. Esto implica varios procesos para crear confianza, institucionalizar actividades mediante una gerencia conjunta, desarrollar comunicaciones continuas y efectivas, y asegurar la confiabilidad entre ambas partes.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=173>