

# PAUTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ONG-EMPRESA

**Celeste Montero**

Directora e Investigadora de CSR Triple Excelencia

Resumen:

El establecimiento de alianzas estratégicas es un trabajo complejo que requiere planificación, adaptabilidad y constancia. Este artículo ofrece una lista abierta de pautas para establecer un método de creación de alianzas, aumentar su efectividad y maximizar la creación de valor compartido entre la ONG y la empresa.

Abstract:

The establishment of strategic partnerships is a complex work that requires planning, adaptability and determination. This article provides an open list of guidelines to define a method to create partnerships, increase its effectiveness and maximize the creation of shared value between the NGO and the enterprise.

**Palabras clave:** alianza estratégica, nociones, responsabilidad social corporativa, ONG, empresas.

**Keywords:** strategic partnership, fundamentals, corporate social responsibility, NGO, enterprises.

**E**l *fundraising* moderno ha adquirido un carácter marcadamente estratégico. Ahora busca su integración en los planes de responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas. Este tipo de *fundraising* tiende a crear alianzas entre la ONG y la Empresa que estén alineadas con el negocio y que generen valor para la sociedad. Por tanto, se sustituyen las donaciones puntuales y puramente filantrópicas por alianzas en las que la empresa se involucre a medio y largo plazo con el objeto social y los proyectos de la ONG.

Para conseguir estas alianzas es necesario que ambos entes identifiquen los vínculos, las capacidades y los intereses relacionados. Una forma de hacerlo es empezando por equiparar los intereses y las necesidades de la empresa con la misión, las metas y los objetivos de la organización. Este proceso también nos ayudará a alumbrar el método de contacto más adecuado.

Las siguientes son una serie de pautas para el establecimiento de alianzas estratégicas ONG-Empresas:

- Procedimiento de identificación de empresas y posibles campañas:

Para elaborar una lista de empresas candidatas a la alianza es necesario establecer un procedimiento para su identificación y análisis. Para la identificación es útil confeccionar una “matriz de identificación” con criterios de capacidad, afinidad/interés y conexión entre la ONG y la empresa en base a la cual daremos una determinada puntuación a cada empresa analizada. Las empresas que en base a la matriz obtengan una mayor puntuación serán identificadas como empresas candidatas a la alianza. Posteriormente, debemos dedicar tiempo al conocimiento pormenorizado de cada una de ellas. Una manera de sistematizar toda la información que consigamos es la siguiente:

- A. Overview: vistazo general de las características más relevantes de la empresa.
- B. Idoneidad del socio empresarial: se trata de asegurar la idoneidad del socio empresarial definiendo con más detalle la potencialidad y la viabilidad de la alianza en base a la “matriz de identificación”. De esta forma se comprobará el carácter responsable y sostenible de la empresa, la ausencia de conflicto de intereses con la ONG, etc.
- C. Equiparación Empresa-ONG: tras el análisis de la empresa y su actividad se señalarán los puntos de conexión o vínculos entre ésta y ONG y se identificarán sus intereses y necesidades con la misión, actividad y medios de la ONG para alumbrar el *business case* o justificación económica de la alianza.
- D. Propuestas: consecuentemente se elaborarán unas pautas de contacto y negociación así como posibles campañas de acción social que podrían ser propuestas en el marco de la alianza empresa-ONG.

Este procedimiento de identificación y análisis ayudará a asegurar la elegibilidad de la empresa candidata, la viabilidad de la alianza y la adecuada formulación de los proyectos. Así lograremos un mayor número de acuerdos de colaboración y maximizaremos la creación de valor compartido.

- Aumentar el conocimiento sobre ONG:

Para lograr una “alianza estratégica” o “donación responsable” es importante que ambas partes se conozcan y que en base a ese conocimiento les interese formar una alianza que resulte mutuamente beneficiosa. Por un lado, la ONG debe estudiar previamente a la empresa y su actividad para saber si la alianza le puede interesar y hacer todo lo posible para que las empresas en general la conozcan y la empresa en particular descubra su interés en colaborar con la ONG. Por otro, la empresa necesita informarse antes y después de realizar la donación de modo que pueda comprobar el trabajo de la ONG y se interese en el impacto que su donación origine.

Para que la empresa crea desde la primera toma de contacto que podría interesarle colaborar con la ONG debe tener un mínimo

*Equiparar los intereses y las necesidades de la empresa con la misión, las metas y los objetivos de la ONG.*

conocimiento de la entidad. No siempre las empresas/responsables de departamento con los que vamos a tratar conocen la ONG en cuestión ni lo que hace con exactitud. Por eso es necesario un proceso de información y concienciación previo a la consecución de la alianza. La disponibilidad de las personas responsables suele ser muy limitada, por eso es conveniente poner mucho énfasis en el trabajo de comunicación general dirigido a las empresas y sus responsables para crear así más leads cualificados, o lo que es lo mismo, empresas con un alto potencial de convertirse en socios. Formas más innovadoras de comunicación que analicen el entorno de las empresas objetivo para identificar los mejores canales y técnicas que consigan que nuestro mensaje llegue a su destinatario son necesarias para lograr una mayor eficiencia.

- Crear interés de colaboración con la ONG:

Una vez que la empresa tiene un conocimiento básico sobre la ONG y su actividad hay que lograr interesar a la persona con capacidad de decisión en la posibilidad de formar una alianza. Esto se conseguirá demostrando que dicha alianza aportará –directa o indirectamente- valor social y económico a la empresa. Fundamentar esta afirmación sobre casos de éxito precedentes facilitará las negociaciones. Paralelamente es ideal despertar pasión dentro de la empresa –necesariamente, entre los más altos directivos y así como entre los empleados- por el trabajo que la ONG realiza y por participar en la alianza. Si logramos crear un interés en términos racionales –oportunidad empresarial- y emocionales, se generará mayores sinergias, durabilidad y retorno de la colaboración. En consecuencia, la alianza dará lugar a procesos organizativos para el desarrollo de la campaña dentro de la empresa a la vez que a procesos individuales de conocimiento y concienciación social, tanto de la cúpula ejecutiva como de sus empleados.

*Si logramos crear interés en términos racionales y emocionales, se generarán mayores sinergias, durabilidad y retorno de la colaboración.*

- Diseño de las campañas:

A la hora de decidir la campaña de *fundraising* lo ideal es sentarse y negociar con la empresa una propuesta de acción social personalizada. Esto consiste en poner sobre mesa las necesidades, los intereses, las expectativas, los potenciales, los medios y la organización de cada una de las partes. La personalización de las campañas maximizará el valor generado para la empresa y la ONG. De esta manera la colaboración de la empresa con la ONG pasará de ser una donación a ser una verdadera inversión social. Es por esta razón que al presentarse una propuesta de alianza siempre debemos estar abiertos a las necesidades y creatividad de la empresa, ya que a mayor interacción aumenta la sensación de beneficios y oportunidades de proyectos para ambas partes.

En el diseño de las campañas las empresas valorarán sobre todo factores como la innovación, la calidad técnica, la visibilidad de la acción social, la optimización del tiempo y los recursos, la

adaptación de la campaña a la empresa y su sector y la capacidad de gestión y medición de los resultados.

- Alianzas duraderas:



Una vez conseguida la alianza con la empresa es importante cuidar la relación más allá del proyecto concreto. Es recomendable cuidar el vínculo formado, proponer nuevas e innovadoras campañas, plantear nuevos retos, huir de la monotonía y de la superficialidad para evolucionar en esa alianza y seguir creando valor compartido a medio y largo plazo. De esta forma, fomentaremos la consideración de las ONG's como grupo de interés con un papel cada vez más relevante para las empresas, lo que dará lugar a colaboraciones más frecuentes y productivas.

- Cuantificación y medición de resultados:

Uno de los retos actuales del sector es conseguir rastrear y medir los resultados de las alianzas. Las empresas están exigiendo conocer los resultados concretos que tendrán sus colaboraciones y además quieren que esos resultados sean medibles. Este requisito es lógico si pretendemos que las alianzas tengan consideración de inversiones sociales. A su vez, esta información es necesaria para que la empresa de visibilidad y comunique de manera efectiva sus proyectos de acción social. Con este fin, en cada campaña deben definirse previamente los objetivos cualitativos (por ejemplo, la sensibilización de los empleados) los objetivos cuantitativos (por ejemplo, la recaudación económica o su equivalente en material) y los procedimientos para el seguimiento de la ejecución, evaluación y medición de los resultados obtenidos a través de la definición de *KPI's* o indicadores clave de desempeño.

- Las ONG's como grupo de interés de las empresas:

Las empresas suelen preferir colaborar con proyectos de impacto local porque es más fácil ver los resultados, darles visibilidad y participar directamente en ellos. Por el contrario, los proyectos de ONG's internacionales no suelen ser locales y, por tanto, lo anterior es difícilmente posible. Sin embargo, lo interesante de colaborar con una ONG internacional es que sus proyectos suelen gozar de notoriedad internacional, son muy actuales, muy visibles, tienen un gran impacto y las organizaciones suelen gozar de legitimidad y de credibilidad internacional.

Este punto pone de relieve la importancia que tiene la correcta definición de los criterios que componen la “matriz de identificación” de las empresas candidatas. Si bien tenemos que entablar alianzas con las empresas que a la ONG le puede resultar más interesante, es importante identificar las empresas también en base a criterios que nos señalen aquellas a las que les pueda resultar interesante una alianza específicamente con nuestra ONG. Esos criterios pueden ser empresas que tengan o pretendan tener operaciones en zonas donde actúe la ONG, empresas cuya actividad esté directamente relacionada con las actividades que lleva a cabo la ONG, empresas cuya plantilla tiene características que la hace especialmente sensible a la misión de la ONG, etc. Por otra parte, para que el beneficio empresarial sea efectivo es

necesario que la ONG tenga la capacidad jurídica y real para producirlos. Para las empresas un factor muy relevante es poder dar visibilidad a sus colaboraciones, por eso es importante que la ONG pueda otorgar esa visibilidad en la forma y en el lugar que resulte de interés para las mismas. Las empresas estarán también interesadas en formar una alianza en base a que la ONG pueda transmitirle competencias específicas, *expertise* o información sobre cuestiones de relevancia para la actividad de la empresa de forma que la alianza le otorgue una ventaja competitiva. Que la ONG tenga la capacidad de hacer realidad esos beneficios empresariales será crucial para convencer a las empresas del interés de la alianza.

- Lenguaje empresarial:

Debemos ser conscientes de que la misión y las prioridades de una ONG y de una empresa son muy distintas. Sin embargo, para llegar a un entendimiento debemos marcar unos objetivos comunes que vistos desde el prisma de cada una de las partes reportará unos determinados beneficios. En la tarea de definición esos objetivos debemos hacer un ejercicio de empatía e intercambio de roles para descubrir los puntos de acuerdo. En este caso a la hora de convencer la ONG a una determinada empresa sobre el interés de formar una alianza, el interlocutor de la ONG debe adaptar su visión y lenguaje sobre la alianza a la del interlocutor empresarial. Esto es: señalando las posibilidades de rentabilidad económica directa o indirecta. La rentabilidad empresarial que una alianza puede reportar puede presentarse de distintas formas, entre ellas:

## Objetivos comunes con beneficios particulares.

- Reforzar su internacionalización: Si la empresa tiene operaciones o se está expandiendo en un territorio donde la ONG tiene presencia le puede interesar una alianza que desde su visión empresarial suponga, por ejemplo, mitigar impactos negativos de la empresa en ese territorio, maximizar los positivos, mejorar el entorno de trabajo, reforzar su imagen o gestionar riesgos que pueda haber sobre la cadena de suministro en esa localización.
- Crear oportunidades: contribuir al desarrollo de una comunidad crea oportunidades en un nuevo mercado que podría ser fuente de clientes, proveedores, trabajadores, atraer talento, etc.
- Justificación jurídica y social: en algunos contratos que se firman en determinados países está implícito contribuir con un porcentaje al desarrollo del país. Además, supone una adaptación a las crecientes exigencias y expectativas de la administración y de la sociedad sobre el comportamiento socialmente responsable de las empresas.
- Expertise: la asociación con una ONG abre un canal de información, experiencia y conocimiento técnico y práctico que puede resultar útil para la actividad empresarial.
- Generar innovación: la alianza ONG-empresa en línea con los intereses empresariales abre un escenario para la creatividad e innovaciones en productos,

servicios o la misma gestión empresarial que harán más atractiva y dará ventaja competitiva a las empresas vinculadas.

- Confianza: la alianza con una ONG aumenta la confianza de los grupos de interés y mejora su imagen dentro y fuera de la empresa ya que supone una muestra del compromiso y responsabilidad global de la empresa.

El establecimiento de alianzas ONG-Empresa requiere un trabajo de planificación muy minucioso. Las pautas aquí planteadas componen una lista abierta de consideraciones que se limitan a informar un procedimiento muchas veces arduo y largo pero que tiene el potencial de crear un gran valor social.