



Alianzas ONG-empresa

seres

fundación sociedad y empresa responsable

www.fundacionseres.org

CONTENIDO

Alianzas ONG-empresa	1
Situación del tercer sector ante el entorno de crisis	2
¿Qué implicaciones a futuro tiene este nuevo entorno?	3
Reacciones y alternativas	4
La colaboración efectiva ONG-empresa	5
Ventajas para las organizaciones involucradas	7

Alianzas ONG-empresa

Tanto las entidades del tercer sector como las empresas del sector privado se mueven en entornos cada vez más competitivos y recrudescidos, más si cabe a raíz de la situación de crisis económica. Para el tercer sector, hasta ahora financiado principalmente con fondos públicos, el impacto de los recortes se ha notado especialmente a partir de 2010, cuando los problemas presupuestarios en administraciones descentralizadas han llegado a las convocatorias de subvenciones.

Paralelamente, ante este mismo entorno de crisis y las tendencias globales, la responsabilidad social empresarial necesita fortalecer su carácter estratégico, alineándose con el negocio, para generar valor compartido y alejarse de los posibles vaivenes presupuestarios.

¿CÓMO CONJUGAR ESTAS DOS NUEVAS REALIDADES?

Para la elaboración de esta visión general sobre la situación actual y la relevancia de las alianzas se han utilizado como base tres documentos, que pueden ser consultados para una mayor profundización en el tema:

- Carreras, Ignasi; Iglesias, María (2012). Modelo de J. Austin sobre alianzas sociales p.96
La colaboración efectiva de las ONG. ESADE. Instituto de Innovación Social.

Disponible en:

http://www.pwc.es/es_ES/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf

- Fundación PWC (2010)
Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis.

Disponible en:

http://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Emprendimiento_Social/Informe_Tercer_Sector_social_es.pdf

- Fundación PWC (2012) La reacción del tercer sector al entorno de crisis.

Disponible en:

<http://www.pwc.es/es/fundacion/assets/reaccion-3sector.pdf>

Situación del tercer sector ante el entorno de crisis



Fuente: PWC 2012¹

Durante los años 2010-2012 el tercer sector ha vivido un drástico y continuo cambio de entorno.

Los fondos públicos se han visto reducidos en este periodo en un -11% CAGR², principalmente por la notable caída de la financiación a nivel autonómico y local, mientras que los fondos plurianuales europeos se han mantenido. Asimismo, la coyuntura económica ha provocado un cambio en la asignación de estos recursos priorizando la atención directa a colectivos en riesgo de pobreza y/o exclusión frente a la cooperación internacional o el medio ambiente.

La inercia presupuestaria y la financiación plurianual ha hecho que la crisis en la financiación pública no se hiciera notar en el sector hasta 2012: recortes en presupuesto, dificultad de cobro, dificultad de acceso a crédito, reducción de marco de garantía, etc. que se ha materializado en ERES, cierre de entidades o sedes, mayor competencia por los fondos, fusiones...

¹ Fundación PWC (2012) El TS en cifras p8 La reacción del tercer sector al entorno de crisis. PW. Disponible en <http://www.pwc.es/es/fundacion/assets/reaccion-3sector.pdf>

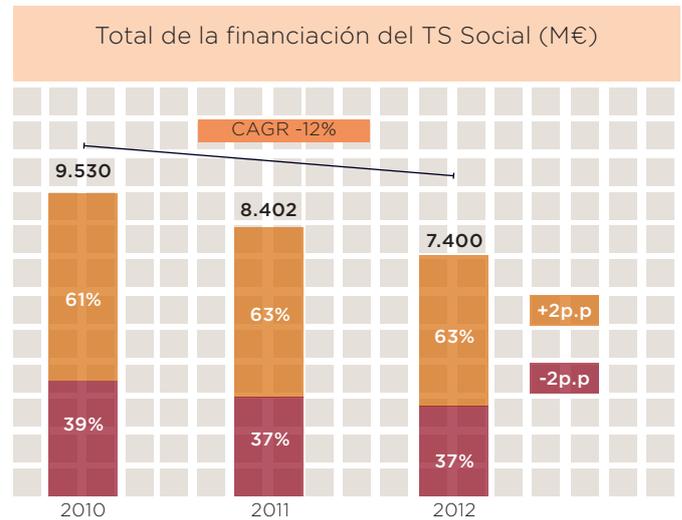
² Tasa de crecimiento anual compuesta (compound annual growth rate)

Por otro lado, la financiación privada ha sido aún más reactiva a la crisis y han desaparecido financiadores históricos como socios y cajas de ahorros, bajando la financiación un -14% CAGR.

Las previsiones a futuro apuntan a que, aunque exista una recuperación a medio plazo, bajo ningún escenario se alcanzarían niveles de financiación pública previos a 2012, manteniéndose sólo la europea, sujeta a mayor competencia y complejidad burocrática³.

¿QUÉ IMPLICACIONES A FUTURO TIENE ESTE NUEVO ENTORNO?

Ante los retos presentes se propone un modelo futuro con ciertas implicaciones.



Fuente: PWC 2012

Retos	Modelo Actual	¿Modelo Futuro?	Implicaciones:
Flexibilidad y agilidad de adaptación	Estructura, foco de atención y tipo de actividad fijos	Entidades flexibles, capaces de adaptarse a las necesidades sociales cambiantes y a los retos de transformación	¿Cómo crear una estructura flexible que se adapte a los cambios en la demanda?
Modelo de financiación	Modelo público (70% pública, 30% privada) y alta dependencia de un número reducido de financiaciones	Modelo del tercio (33% pública, 33% privada de empresas, 33% privada de socios y propia) y Diversificación	¿Cómo captar nuevos socios y fidelizarlos? ¿Cómo atraer aportaciones corporativas? ¿Cómo generar financiación propia?
Orientación a resultados	Justificación de gasto a través de facturas	Medición de resultados e impacto	¿Cómo conseguir una medición representativa y un seguimiento periódico?
Relación entre entidades	Funcionamiento independiente de entidades con gran arraigo de identidad propia	Trabajo en red y colaboración de entidades que buscan impacto común	¿Con quién trabajar en red? ¿Sobre que ámbitos proyectar la capacidad de la red?
Mutualización	Fuerte atomización, poca escala e ineficiencias	Fusiones o alianzas como vía para incrementar la eficiencia, competitividad y el impacto en resultados	¿Cómo identificar las fusiones o alianzas que realmente aporten valor?
Relación con la sociedad civil	Frágil relación con la ciudadanía e imagen deteriorada	Relación intensa con la sociedad civil en sus diferentes facetas de colaboración (donante/voluntario/ciudadano)	¿cómo incrementar la participación? ¿Cómo sacar el máximo partido de la participación ciudadana?

Fuente: PWC 2010⁴

De acuerdo a esto, las principales opciones de crecimiento para las organizaciones del tercer sector parecen estar asociadas al sector privado, implicando una serie de cambios para las entidades:

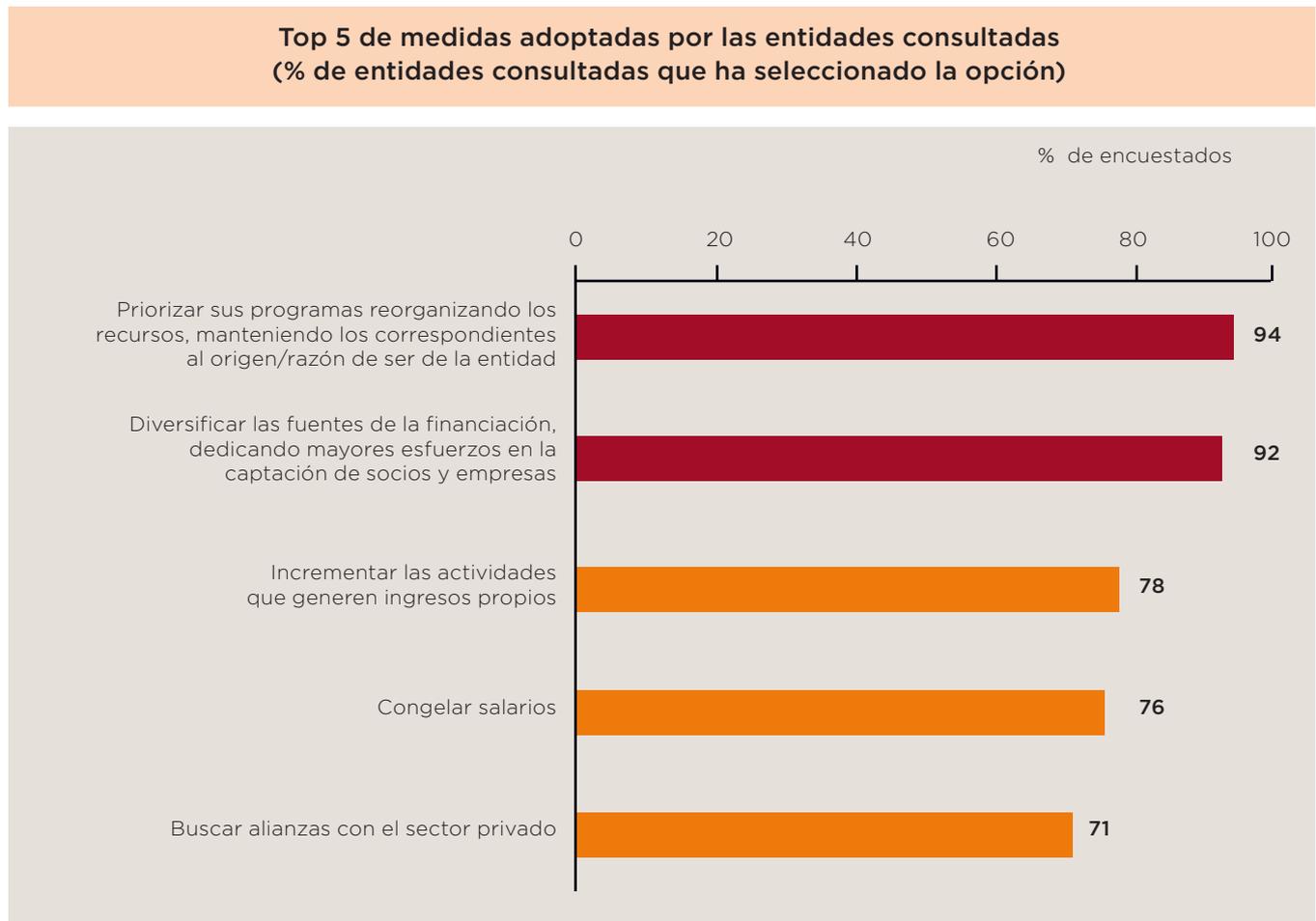
- De receptor de fondos a agente activo en la búsqueda de financiación mayoritariamente privada.
- De auditoría de gastos y facturas a medición de resultados.
- De entidades independientes a entidades en colaboración (ruptura del sentimiento de identidad).
- De entidades dedicadas a íntegramente a actividades de no atención a un predominio de entidades dedicadas a la atención directa.

³ Fundación PWC (2012) El TS en cifras p13 La reacción del tercer sector al entorno de crisis. Disponible en <http://www.pwc.es/es/fundacion/assets/reaccion-3sector.pdf>

⁴ Fundación PWC (2010) Implicaciones en un Futuro p 13. Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis. Disponible en: http://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Emprendimiento_Social/Informe_Tercer_Sector_social_es.pdf

Reacciones y alternativas

Ya en el año 2012 se habían identificado las primeras medidas de las entidades del tercer sector frente a esta situación, apareciendo, en un segundo lugar, la diversificación de fuentes de financiación y en un quinto, la búsqueda de alianzas con el sector privado:



Fuente: PWC 2012⁵

En cuanto a la diversificación vía socios, si bien el periodo de crisis económica ha derivado en una mayor sensibilización de la población, traducir esto en nuevos socios es una tarea compleja debido a una serie de barreras como la pérdida de foco en misión original, falta de confianza, visibilidad e imagen negativa del sector, entorno socioeconómico desfavorable o la insuficiencia de incentivos fiscales. Por otro lado, sí que existe un creciente optimismo en el futuro de la financiación proveniente del sector privado a través de sus políticas de RSC, pese a que los recursos disponibles de las empresas para RSC también han disminuido. Asimismo, entre las 5 medidas aparece la búsqueda de alianzas con el sector privado, introduciendo un concepto más amplio que la mera financiación, y el incremento de las actividades que generen ingresos propios, para lo cual también el apoyo del sector privado resulta fundamental. Es decir, 3 de las 5 medidas que ya están siendo adoptadas tienen como eje el establecimiento de alianzas estratégicas.

⁵ Fundación PWC (2012) El TS en cifras p12 La reacción del tercer sector al entorno de crisis. Disponible en <http://www.pwc.es/es/fundacion/assets/reaccion-3sector.pdf>

Una vez establecida la relevancia de estas alianzas, se han identificado 7 ejes clave para búsqueda de socios estratégicos por parte de las ONG:

1. Valores:

buscar la empresa adecuada de acuerdo a su actividad y estrategia de RSC.

2. Imagen:

generar visibilidad conjunta buscando formas de colaboración que maximicen la imagen de ambas partes.

3. Beneficio mutuo:

colaborar, no solicitar, viendo a la empresa como un aliado y buscando capacidades complementarias.

4. Actitud:

entender las necesidades de comunicación de la empresa y utilizar el lenguaje adecuado.

5. Eficiencia:

implantar sistemas de medición de impacto y conocer la metodología empresarial.

6. Territorio:

ofrecer a las empresas imagen, capilaridad... encontrar empresas regionales/locales.

7. Confianza:

establecer una relación duradera propiciando la interacción.

Estos ejes contribuirán a conseguir colaboraciones realmente efectivas.

LA COLABORACIÓN EFECTIVA ONG-EMPRESA

Se entiende por colaboración significativa la colaboración que crea valor estratégico para la mayor parte de sus participantes no alcanzable de forma individual con las mismas contribuciones. Estas colaboraciones nacen desde la voluntad de las organizaciones de construir alguna cosa que va más allá de sus propias capacidades y suponen un grado de compromiso organizativo que implica más que el simple intercambio puntual de información o recursos.

En la línea de lo ya mencionado en el epígrafe anterior, algunos factores de éxito para este tipo de colaboraciones son:

1. Visión compartida

2. Respeto mutuo, tolerancia y confianza entre sus miembros

3. Liderazgo comprometido

4. Atención al proceso

5. Equilibrio entre aportes y resultados

6. Volumen adecuado de recursos

Dentro de las relaciones significativas que puede establecer una ONG se distinguen las integraciones institucionales, las redes o plataformas y las alianzas estratégicas. Es en este último tipo donde se incluyen las alianzas ONG-empresa, en las que ambas organizaciones tienen que ser imaginativas para identificar espacios y objetivos compartidos y establecer una relación duradera en la que cada actor aporte competencias clave.

EL VALOR ESTRATÉGICO DE LAS ALIANZAS

- Ganar tamaño y escala
- Acceder a recursos complementarios
- Ganar acceso a nuevos ámbitos de actuación, mercados...
- Abordar un reto complejo no asumible directamente
- Generar aprendizaje
- Innovar
- Generar un ecosistema favorable
- Incrementar la legitimidad y la credibilidad
- Incrementar eficiencias, evitar duplicidades y reducir costes

Fuente: elaboración propia a partir de ESADE 2012⁶

ALGUNAS CLAVES PARA LA ONG

- Conocer qué le puede interesar a la empresa.
- Acercarse desde una posición de igualdad, ofreciendo un proyecto interesante y con valor.
- No vamos a pedir, vamos a construir algo conjunto.
- Tener muy claras las concesiones que se está dispuesto a realizar.
- Ser claro en los beneficios que se buscan.
- Definir claramente las posiciones de partida, ser sinceros.
- Ser riguroso en los procesos.
- Actitud abierta y humilde.
- Respetar el rol de cada uno.

Fuente: elaboración propia a partir de ESADE 2012⁶

6 Carreras, Ignasi; Iglesias, María (2012). Modelo de J. Austin sobre alianzas sociales p.96 La colaboración efectiva de las ONG. ESADE. Instituto de Innovación Social. Disponible en: http://www.pwc.es/es_ES/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf

El cuadro que sigue a continuación es el resultado de la adaptación que realiza Licandro⁷ del continuum de colaboración de Austin⁸, que nos sirve para identificar lo que serían algunos de los principales elementos de las alianzas estratégicas. Cuanto más cercana al extremo del continuum, más compleja será la colaboración, pero también mayor valor estratégico podrá aportar a la ONG.

← Filatrópica	Transaccional	Integrativa →
Características generales		
Marcado por donaciones de dinero o productos de las empresas a causas sociales.	Marcada por el intercambio bilateral de valor entre las partes. La empresa aporta dinero o activos intangibles, recibiendo a cambio retornos específicos en materia de imagen, visibilidad pública, clima laboral, etc.	Colaboraciones que devienen alianzas estratégicas donde ambas partes ponen una diversidad de activos intangibles al servicio del proyecto. Existen visiones y valores compartidos. Del intercambio de valor se pasa a la creación conjunta de valor .
Interacción		
Relativamente baja, centrada en una donación más que en la realización de actividades conjuntas. Desequilibrada, en donde generalmente la empresa da y la ONG recibe.	Más continua y fluida, a través de la coordinación específica que implica un intercambio bilateral. Los beneficios recibidos por las partes todavía no son equilibrados. Según el acuerdo, una parte recibe más que la otra.	La frecuencia y la continuidad de las interacciones entre las dos organizaciones generan una mayor cantidad y variedad de actividades con un alto nivel de compromiso . Emprendimiento conjunto . La relación es equilibrada , ambas partes contribuyen por igual al objetivo compartido.
Gestión		
Sencilla , en la mayoría de los casos no requiere estructuras de gestión.	Algo más compleja , requiere cierto grado de articulación y organización. Por lo general, uno de los dos actores la gestiona de forma exclusiva.	Compleja, los socios trabajan conjuntamente en la gestión del proyecto. A veces se crean estructuras gestionadas conjuntamente. Se busca alinear la filosofía y los valores.

Fuente: *ESADE 2012*⁹

7 Licandro, O. (2012) "Alianzas sociales para el desarrollo de emprendimientos inclusivos", capítulo 4 de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2012) Manual para el uso de herramientas que garantizan la innovación y la sostenibilidad de microemprendimiento exitosos con colectivos de población afrodescendiente con vulnerabilidad social

8 Austin, J. (2000) The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances, Jossey-Bass, San Francisco.

9 Carreras, Ignasi; Iglesias, María (2012). Modelo de J. Austin sobre alianzas sociales p.96 La colaboración efectiva de las ONG. ESADE. Instituto de Innovación Social. Disponible en: http://www.pwc.es/es_ES/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf

Ventajas para las organizaciones involucradas

Además del aumento del impacto social, gracias a las sinergias generadas en las alianzas, las organizaciones involucradas, tanto del tercer sector como empresas privadas, obtienen ventajas a nivel interno. Entre todas ellas, podemos destacar:

VENTAJAS PARA LA EMPRESA

Innovación en políticas de recursos humanos y mejora de procesos internos.

Talento: aumento de motivación a trabajadores y retención de personal.

Visibilización de valores empresariales: un proyecto conjunto puede ser la forma de dar un marco para visibilizar los valores de la empresa.

Incremento de conocimiento de la realidad e implicación de la comunidad.

Mejora de la imagen y posicionamiento de marca.

Aplicación política de la responsabilidad social corporativa.

VENTAJAS PARA LA ONG

Captación de recursos, tanto en forma económica como técnica.

Conocimientos y knowhow adquiridos durante del proceso.

Visibilidad y credibilidad ante los clientes de la empresa y, sobre todo, ante otras empresas y aliados potenciales.

Creación de nuevos productos y proyectos surgidos a raíz de la colaboración.

Aumento de canales de distribución y acceso a muchos más destinatarios gracias a los contactos y acuerdos de las empresas.

Salto en el cumplimiento de su misión gracias a la sinergia.

Fuente: elaboración propia a partir de ESADE 2012¹⁰

La suma de todas estas ganancias finalmente supondrá un aumento de la ventaja competitiva para ambos aliados que contribuirá al logro de sus objetivos individuales y a mejorar el posicionamiento en sus respectivos sectores.

¹⁰ Carreras, Ignasi; Iglesias, María (2012). Caso Hazloposible p.91-94. La colaboración efectiva de las ONG. ESADE. Instituto de Innovación Social. Disponible en: http://www.pwc.es/es_ES/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf



seres

fundación sociedad y empresa responsable

www.fundacionseres.org