



ally.

Sumar para multiplicar

Estudio de los proyectos de colaboración

seres

fundación sociedad
y empresa responsable

BCG BOSTON
CONSULTING
GROUP

Índice

Cartas de presentación	4
Resumen ejecutivo	6
1. ¿Qué son los proyectos de colaboración?	8
2. La visión de SERES: cinco premisas fundamentales para diseñar un proyecto de colaboración	12
3. ¿Por qué lanzar un proyecto de colaboración?	20
4. ¿Cómo surgen los proyectos de colaboración?	26
5. ¿Cómo se crea un sistema favorable para la incubación de proyectos de colaboración? Metodología <i>ally</i>	32
6. Principales factores de éxito	36
7. Próximos pasos	42
8. Testimonios	44
9. Metodología del estudio	48
Clasificación de los proyectos	52
Agradecimientos	54



Francisco Román
Presidente
Fundación SERES

A lo largo de estos años no ponemos en duda que nuestro entorno está marcado por la volatilidad, la incerteza, la complejidad y la ambigüedad. Lo que en términos de negocio y por sus siglas en inglés denominamos: entornos VUCA. La velocidad vertiginosa y el riesgo -alta incertidumbre que sólo permite corregir en el corto plazo- marcan nuestra hoja de ruta en las organizaciones. Estamos ante una sociedad cambiante y un paradigma nuevo, que puede ser sinónimo de ventaja competitiva para las compañías y una oportunidad para innovar.

En SERES queremos ser aceleradores de ese progreso. Las empresas robustas socialmente también lo son desde el punto de vista financiero. La *Harvard Business Review* en su *Best Performings CEO in the World*, ha incluido un cambio en su metodología. Desde 2015, ya no valora exclusivamente el desempeño económico, sino que incluye otros criterios de medición como el ambiental, el social o el de gobierno corporativo. Este hecho pone de manifiesto su preocupación y exigencia de que las empresas actúen de manera responsable y aseguren su sostenibilidad como principio de éxito empresarial.

La propuesta de valor de las compañías también ha cambiado, al ganar peso su compromiso social y su concentración en las personas. Con el fin de afrontar desafíos a gran escala, cada vez es más habitual que las empresas adopten una perspectiva global y que surjan alianzas estratégicas entre organizaciones. Las empresas buscan actuaciones sociales perdurables, eficientes, que multipliquen el impacto y aborden el compromiso social alineado con la estrategia del negocio. La colaboración es, no lo olvidemos, una de las claves de competitividad en las organizaciones de hoy.

La colaboración es una de las claves de competitividad en las organizaciones de hoy.

SERES nace para allanar el camino a las empresas, en un contexto de cambio y en un mundo conectado en tiempo real. Somos 140 empresas, que afrontamos el reto de transformar las organizaciones en su posicionamiento frente a los problemas sociales. Sentamos en la misma mesa sociedad y empresa para crear y compartir valor. Involucramos a la alta dirección para que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) esté presente en su estrategia. Cooperamos juntos, con la vocación transformadora de ser un catalizador del cambio. Elaboramos herramientas para medir lo intangible e innovamos para llegar a campos inexplorados. Provocamos la salida de la zona de confort, instaurando la mentalidad de que más acciones de impacto revierten en la compañía. Nos enfrentamos a un reto colectivo, que requiere de los esfuerzos, sostenidos y permanentes, de instituciones, individuos y gobiernos.

Las empresas son una pieza importantísima para dar respuesta a la inequidad, el aumento de la población, el envejecimiento, la precariedad o las tensiones geopolíticas de hoy en día. Una conexión entre progreso social y económico: valor compartido entendido como suma de valor social y valor empresarial. Para resolver un problema social es indispensable que a su vez conlleve un impacto positivo en la cuenta de resultados de las corporaciones. La colaboración social es, sin duda, una gran oportunidad para innovar, adaptarse a las nuevas circunstancias, crear ventajas competitivas y a la vez contribuir al desarrollo social con lo que cada empresa sabe hacer mejor.



Patricio Ramos
Partner & Managing Director
The Boston Consulting Group

Hoy más que nunca las empresas son conscientes del impacto que sus actividades tienen en la sociedad. Por ello, su nivel de compromiso e implicación para solucionar, en lo posible, los problemas sociales con los que convivimos ha ido in crescendo. Hay muchas maneras de proceder. Hasta hace muy poco, la práctica más habitual era que las compañías realizaran acciones y proporcionaran servicios y recursos a colectivos desfavorecidos de manera independiente. Si bien toda iniciativa es valiosa, en la actualidad existe una manera de contribuir a la sociedad mucho más efectiva. Un *modus operandi* que puede cambiar radicalmente la manera de entender la Responsabilidad Social Corporativa (RSC): los proyectos de colaboración.

Los proyectos de colaboración no suman, multiplican.

La Fundación SERES ha sido pionera a la hora de apostar por este tipo de proyectos, apoyarlos y hacer que se conviertan en una realidad. Con su visión, esfuerzo, profesionalidad y buen hacer ya ha conseguido poner en contacto a un gran número de empresas con el fin de colaborar

en pro de un objetivo común: maximizar su impacto para construir una sociedad mejor.

Desde The Boston Consulting Group estamos convencidos de que la senda escogida por la Fundación SERES es la acertada y que el futuro de la RSC pasa por desarrollar proyectos de colaboración. El valor de la contribución de las diferentes empresas se ve exponencialmente potenciado por ellos. Al aunar su conocimiento y sus capacidades, las empresas consiguen multiplicar considerablemente su impacto sobre los colectivos a los que van dirigidos los proyectos, pero no sólo eso. Obtienen, además, enormes beneficios, ya que con este tipo de proyectos es más factible garantizar el impacto económico, disminuir los riesgos de emprender una nueva aventura y mantener el impulso de la colaboración, haciéndola sostenible.

Es para nosotros un placer prestar nuestro apoyo a la Fundación SERES en la elaboración de este informe. En él, se refleja el efecto *win-win* de los proyectos de colaboración, con el que se benefician tanto los colectivos a los que dirigen sus esfuerzos como las empresas que participan en ellos. El presente informe resume los principales conocimientos extraídos del exhaustivo estudio elaborado por SERES y BCG e identifica los diferentes tipos de proyectos de colaboración, sus ventajas y requisitos. Asimismo, se proporciona a las empresas una metodología clara y las directrices para poner los primeros ladrillos de la colaboración, para que los proyectos se lleven a cabo con éxito.

Sin duda, los proyectos de colaboración no suman, multiplican.

Resumen ejecutivo

SERES tiene como objetivo favorecer y promover las actuaciones empresariales de carácter estratégico que contribuyan a la mejora global de la realidad social. Como parte de estas actuaciones, SERES anima a las empresas a involucrarse y a participar en proyectos de colaboración.

Los proyectos de colaboración surgen como un nuevo modelo de actuación que da respuesta a una sociedad cada vez más compleja, a la que sólo se puede atender con la creación de soluciones innovadoras, en línea con los constantes cambios y avances de la sociedad.

SERES apuesta por los proyectos de colaboración para incorporarlos como parte de la estrategia empresarial al convertirlos en una ventaja competitiva para las empresas. En este tipo de proyectos se forjan alianzas entre diferentes agentes que comparten habilidades y competencias para solucionar un determinado problema social, con iniciativas vinculadas a la estrategia de negocio y que buscan la sostenibilidad financiera. La Fundación SERES promueve el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad con actuaciones responsables alineadas con la estrategia de la compañía y que generan valor para todos. Su principal objetivo: inspirar la gestión social estratégica.

Existen distintas maneras de colaborar cuando se quiere afrontar un reto social. Se debería seguir trabajando para fomentar las colaboraciones público-privadas, entre empresas y el tercer sector o con emprendedores sociales. No obstante, este informe se centra en la colaboración en la que participan al menos dos empresas.

A diferencia de otras asociaciones, los proyectos de colaboración se basan en la realización de un plan de acción diseñado y acordado por todos los participantes para conseguir objetivos comunes previamente establecidos. Cada miembro es responsable de su propio trabajo pero también asume una responsabilidad conjunta con el resto del equipo. Esta es la característica principal que diferencia los proyectos de colaboración de asociaciones tradicionales, en las que las empresas aportan financiación pero no colaboran en el diseño y desarrollo de otros aspectos del proyecto.

Cinco premisas fundamentales para que la colaboración sea posible y los proyectos viables:

1

Generación de impacto social

Deben aportar un beneficio significativo a la sociedad, tener capacidad para transformar las situaciones sociales y ser un proyecto escalable.

2

Impacto económico

Deben asegurar un retorno financiero para las entidades participantes.

3

Colaboración entre empresas

Deben participar de igual a igual en la relación y tener un modelo de colaboración en función de la interacción de la entidad.

4

Enfoque estratégico

Deben maximizar el potencial social del proyecto mediante un alineamiento estratégico con la actividad de la empresa.

5

Apuesta de todas las empresas colaboradoras por un incentivo

Deben tener un aliciente que las mantenga en el proyecto.

Durante el desarrollo de un proyecto de colaboración, se comparte información entre empresas y el resto de colaboradores, como ONG o Administraciones Públicas, y se trabaja para mejorar el proyecto de manera continua, mediante un análisis de las implicaciones del proyecto y los aprendizajes obtenidos.

Los proyectos de colaboración pueden surgir a partir de la observación de un problema social, de la identificación previa de voluntad de colaboración entre distintas entidades y empresas, de un proyecto social que se transforma en un negocio sostenible, de un negocio de colaboración que ya existe y que se adapta para dar servicio a un colectivo desfavorecido, o de una alianza entre empresas para conseguir economías de escala.

Cuatro factores clave para incrementar las posibilidades de éxito:

1

Beneficio claro para las entidades colaboradoras (*win-win*).

2

Designación de un responsable que coordine el proyecto.

3

Involucración de personas con poder de decisión por parte de las entidades colaboradoras.

4

Seguimiento periódico del proyecto.

Independientemente de su origen, todos los proyectos de colaboración deberían pasar por una serie de fases si quieren tener éxito: definición de objetivos y directrices, diseño detallado, realización de pruebas piloto e implantación del proyecto completo en el mercado objetivo.

Las empresas que deciden apostar por un proyecto de colaboración consiguen un efecto multiplicador en las iniciativas, con mayor impacto que si se aplicaran recursos y esfuerzos de manera individual.

Además, con los proyectos de colaboración se obtiene mayor eficiencia debido al incremento de escala. Estos proyectos crean oportunidades que sólo pueden ejecutarse a través de la colaboración, al eliminar barreras de entrada en diferentes puntos de la cadena de valor, y proporcionan una mayor red de contactos para acceder a figuras y organismos relevantes. Al participar en un proyecto de colaboración, las empresas adquieren experiencia relevante, ya que ponen en común conocimiento y mejores prácticas, aumentan su área de influencia y reducen el riesgo individual.

1

¿Qué son
los proyectos
de colaboración?



En los últimos años, hemos sido testigos de una sociedad en constante evolución, con entornos cada vez más complejos a los que sólo se puede responder con soluciones innovadoras, acordes a los nuevos avances.

Para lidiar con este nuevo escenario, las empresas deben desarrollar nuevos modelos, no sólo en términos de negocio, sino también en su manera de afrontar los retos sociales que se plantean. SERES apuesta por los proyectos de colaboración, para incorporarlos como parte de la estrategia empresarial al convertirlos en una ventaja competitiva para las empresas.

El profesor de la escuela de negocios de Harvard, Michael E. Porter y el cofundador de la firma FSG, Mark R. Kramer, definían el término “valor compartido” como un nuevo concepto que hace referencia al papel de las empresas dentro de la sociedad, más allá de la responsabilidad social¹. De esta forma, las empresas deben centrarse, no sólo en mitigar los daños, sino en crear además nuevos modelos y soluciones innovadoras que promuevan el progreso social.

Una empresa que evolucione a un modelo de valor compartido será consciente de las necesidades sociales de su entorno y de los beneficios reales que puede aportar. Para ello, puede crear nuevos servicios capaces de satisfacer las necesidades sociales, encontrar soluciones que limiten el desarrollo de la cadena de suministro o crear un esfuerzo conjunto con organizaciones para potenciar una actividad en una determinada zona geográfica. Todas estas soluciones ofrecen mayor eficiencia en la cadena de valor y crean mejor acceso a la información especializada. Dan Schulman, Presidente y CEO de Paypal, exponía durante su ponencia en el Panel de Tecnología del Foro Económico Mundial de Davos de 2018 la necesidad de replantear los modelos de negocio, y la importancia que adquiere la colaboración entre empresas para alcanzar con éxito los requisitos y necesidades de los consumidores.

Del mismo modo, Wendy Woods, líder global de la práctica de Impacto Social en BCG, resalta la importancia del papel de las empresas como impulsores de un cambio social². Destaca la necesidad de dar un paso más para alcanzar un impacto duradero y señala como factor clave la introducción del impacto social como parte del negocio de la empresa.

La colaboración es esencial y así se recoge en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)³, que establecen un marco de acción global crucial para transformar realidades económicas, sociales y ambientales. Adoptados en 2015 por líderes mundiales y por la ONU, y herederos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)⁴ definen las líneas estratégicas de actividad necesarias, en las cuales los gobiernos, la sociedad y, por primera vez, el sector privado, están llamados a trabajar de manera conjunta para asegurar la prosperidad de todos: la colaboración es esencial para facilitar el desarrollo de soluciones que permitan la consecución de estos objetivos.

El término valor compartido se define como un nuevo concepto que hace referencia al papel de las empresas dentro de la sociedad, más allá de la responsabilidad social.

El concepto de *ally*, [ˈælaɪ]: del inglés aliado, aliada nm, nf, que se explica más adelante, describe la metodología de trabajo desarrollada por SERES, con el apoyo de BCG, para impulsar la colaboración entre empresas en la creación de proyectos de actuación social, vinculados a la estrategia de negocio. Esta evolución hacia nuevos modelos de actuación supone un gran avance en la consecución de los retos sociales que nos acucian.

¹ *Creating Shared Value*, por Michael E. Porter y Mark R. Kramer, Harvard Business Review, 2011.

² *The Business Benefits of Doing Good*, Ted Talk, octubre de 2017.

³ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

⁴ Ocho metas cuantificadas para erradicar la pobreza en sus distintas dimensiones, fueron adoptadas por 191 jefes de Estado y Gobierno en la Cumbre del Milenio del 2000.



A lo largo de este informe se estudia cómo la colaboración entre diversos agentes puede fomentar el desarrollo de acciones de alto nivel con impacto social. Existen varias opciones de colaboración. En concreto, este estudio se centra en los casos de colaboración entre dos o más empresas, a los que, a partir de ahora, se hará referencia como “proyectos de colaboración”. Este modelo aúna a las empresas para dar solución a un determinado problema social compartiendo recursos y habilidades, conforme a sus competencias diferenciales. El enfoque estratégico para las empresas al formar parte de un proyecto de colaboración, así como la participación en su diseño y ejecución de manera conjunta diferencian los proyectos de colaboración de otras asociaciones con carácter social, en las que las empresas pueden aportar financiación, pero no existe una colaboración íntegra entre los participantes.

Un ejemplo interesante de proyecto de colaboración con éxito es el de *Juntos por el empleo de los más vulnerables*, liderado por la Fundación Accenture. Cuando el problema del desempleo en colectivos sociales especialmente sensibles se hace evidente, un grupo de empresas, organizaciones públicas, ONG y emprendedores sociales se centran en fijar un objetivo común y aunar esfuerzos para buscar una solución a este problema. Desarrollan entonces esta iniciativa que busca mejorar las oportunidades del colectivo generando diferentes herramientas de diagnóstico, de medición, formativas y de financiación. Este proyecto ha conseguido abrirse camino y avanzar frente a otras muchas iniciativas lanzadas individualmente por diferentes organizaciones. El detonante del éxito fue que un conjunto de líderes de empresas y comunidades decidieran abandonar sus agendas individuales para embarcarse en un proyecto común.

res

ociedad
responsable



Juntos por el empleo de los más vulnerables **Soluciones escalables**

La iniciativa tiene por objeto desarrollar soluciones que favorezcan el empleo y autoempleo de los colectivos más vulnerables, compuesto por personas con dificultades para salir del desempleo o cuyas condiciones sociales y laborales, como un bajo nivel educativo, personas mayores de 45 años, personas con discapacidad, etc., les dificultan abandonar la pobreza.

Para conseguir su objetivo, la asociación busca aunar los esfuerzos de empresas, Administraciones Públicas y el tercer sector. Esta iniciativa está liderada por Fundación Accenture y se implanta desde 2012, con más de 1.300 entidades involucradas⁵.

⁵ Se puede encontrar más información de la iniciativa en [la base de proyectos preparada por SERES en colaboración con BCG.](#)

2

La visión de SERES:
cinco premisas fundamentales
para diseñar un proyecto
de colaboración

La colaboración entre empresas es una de las aportaciones de valor de SERES. La Fundación lleva trabajando con BCG varios años en distintos proyectos para estudiar e implantar los diferentes casos y formas de colaboración entre agentes, y ver cómo su impacto genera valor para la sociedad. En este sentido, en el *Estudio de viabilidad para el lanzamiento de un proyecto social de colaboración*⁶ se recogen más de 70 proyectos de colaboración a nivel nacional e internacional con capacidad transformadora, a partir de una base previa de más de 150 proyectos analizados.

Estos proyectos han pasado a formar parte de una plataforma de conocimiento pública generada para divulgar los casos de colaboración y fomentar esta forma de trabajo entre distintos agentes. La diversidad de los proyectos de colaboración, en cuanto a los agentes que participan o pueden participar, los modelos de relación entre ellos y las temáticas atendidas muestran el potencial de esta propuesta de trabajo.

Dichos proyectos se han analizado a través de una metodología propia para entender los grados de colaboración de los mismos y su capacidad de impacto. A través de este análisis se ha podido extraer una serie de premisas fundamentales necesarias que, en mayor o menor medida, deberían estar presentes en todo proyecto de colaboración, y que se exponen a continuación: generación de impacto social, impacto económico, la propia colaboración entre empresas, su planteamiento como proyecto estratégico –alineado con la actividad de la empresa– y la aportación de beneficio para todas las entidades colaboradoras. Se entiende que sin estas premisas es sumamente difícil que el proyecto alcance el impacto deseado y perdure a lo largo del tiempo.



2.1 GENERAR IMPACTO SOCIAL

Se entiende por impacto social la generación de una mejora o beneficio significativo para la sociedad. Ante la complejidad para cuantificar esta dimensión, se han definido los siguientes criterios de evaluación:

a) Transformación de situaciones sociales primarias o secundarias. El proyecto debe actuar para transformar la realidad social de personas con una determinada necesidad, ya sea primaria (sanidad, alimentación, etc.) o secundaria (movilidad, tecnología, etc.), ofreciendo soluciones, en la medida de lo posible, permanentes. Además, es necesario analizar si el proyecto cubre dichas necesidades de manera directa o si, por el contrario, facilita el acceso a otros recursos y medios para poder satisfacerlas. Por ejemplo, una iniciativa que fomenta la consecución de empleo de un colectivo vulnerable satisface una necesidad primaria de manera indirecta, porque facilita un trabajo que a su vez cubre otras necesidades primarias como la vivienda o la alimentación. Por otro lado, un proyecto que ofrece descuentos para adquirir un vehículo a personas con alguna necesidad estaría satisfaciendo una necesidad secundaria.

b) Personas afectadas y escalabilidad. Todo proyecto social irá dirigido a mejorar la situación del colectivo objetivo. No obstante, el grado de mejora y, por tanto, de impacto social conseguido, vendrá definido por el número de personas beneficiadas, así como por la escalabilidad del proyecto.

Nos referimos a escalabilidad como la capacidad que tiene cada uno de los proyectos para mejorar y crecer sin perder la calidad del servicio que ofrece de manera sostenible. Un proyecto social inicialmente dirigido a ofrecer formación a personas con discapacidad, podría, si el proyecto es escalable, mejorar el servicio al incluir la posibilidad de realizar prácticas o entrevistas con empresas asociadas, o podría incrementar el número de personas beneficiadas ampliando la zona geográfica o incluyendo a nuevos colectivos beneficiarios.

⁶Elaborado en 2017, es la última versión del trabajo conjunto de Fundación SERES y BCG en el estudio de los proyectos de colaboración.



2.2 ASEGURAR EL IMPACTO ECONÓMICO

Para que un proyecto de colaboración sea posible, genere el impacto deseado y sea sostenible a lo largo del tiempo y financieramente, las organizaciones participantes deberán obtener un beneficio que garantice la viabilidad de su participación y/o que estos proyectos puedan generar valor económico por sí mismos, sin que sea deficitario para las empresas.

Al establecer indicadores de impacto económico, como la variación en el poder adquisitivo de los beneficiados o la reducción de los costes operativos de las empresas como consecuencia del mismo, se podrá medir el retorno necesario para que los proyectos de colaboración sean viables. Por ejemplo, intentar mejorar el diagnóstico de enfermedades y desarrollar terapias más eficientes y menos costosas para los pacientes puede llevar a diferentes empresas a compartir sus datos de tratamientos y su conocimiento para facilitar el diagnóstico de enfermedades.

Al contar con el nutrido conocimiento del grupo, las empresas optimizan sus procesos de investigación y desarrollo de medicamentos y tratamientos, revertiendo en la reducción del coste de I+D+i y diseño de medicinas y, por lo tanto, posibilitando la reducción del coste de los tratamientos para beneficiar al colectivo al que va dirigido el proyecto de colaboración.



2.3 COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS

En la colaboración es tan importante el número de empresas involucradas en el proyecto como su modelo de relación⁷.

No hay un número óptimo de agentes, pero sí debe existir un verdadero modelo colaborativo entre ellos. En un modelo ideal, las empresas deben relacionarse de igual a igual, y asumir la responsabilidad del éxito conjunto del proyecto.

La colaboración es el pilar más importante para desarrollar eficazmente este tipo de proyectos, pero no el más sencillo de conseguir. Al colaborar

aparecen barreras como la imposibilidad de compartir información o recursos, o el potencial impacto mediático de la colaboración. Todo ello hace que, según un estudio reciente⁸, la colaboración entre empresas se parezca a la teoría de juegos,

donde cada participante analiza las decisiones de los demás involucrados antes de actuar, sin tener una visión conjunta del proyecto.

Una posible vía para superar estas barreras es contar con un modelo de relación progresivo: partir de un trabajo sencillo y complementario sobre un mismo grupo o público de interés para migrar paulatinamente a modelos de colaboración más complejos.

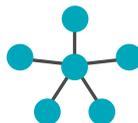
Las empresas deben relacionarse de igual a igual, y compartir la responsabilidad y el éxito.

Líder + Colaboradores



Colaboración liderada por una de las entidades participantes y en la que todas las demás interactúan con la entidad líder.

Coordinador + Colaboradores



Colaboración coordinada por una de las entidades participantes y en la que todas las demás entidades interactúan con el coordinador.

Colaboración Total



Colaboración plena entre todas las entidades, con una interacción al mismo nivel.

⁷ Si bien el enfoque del presente informe es la colaboración entre empresas, la participación en las iniciativas se puede extender también a otro tipo de entidades, como organizaciones sociales y Administraciones Públicas.

⁸ Jacob Harold, *The collaboration game: solving the puzzle of nonprofit partnership*, Stanford social innovation review, 2017.







2.4 ENCONTRAR EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Las empresas y organismos pueden colaborar de diferentes maneras en los proyectos. Sin embargo, para maximizar el potencial social del proyecto, es conveniente que la temática esté alineada con la actividad de negocio de las compañías o, en el caso de las organizaciones sociales o Administraciones Públicas, con su experiencia y competencias.

Para facilitar el acceso a los alimentos y mejorar la producción agraria, por ejemplo, una empresa dedicada a la explotación agrícola podría formar a los agricultores de áreas deprimidas en las distintas técnicas de cultivo. Otra empresa de infraestructuras podría mejorar las conexiones de la zona para facilitar el transporte de la mercancía, la canalización del agua para facilitar el riego, etc., mientras que otra empresa distribuidora podría facilitar sus instalaciones para distribuir los productos a través de los distintos canales. Todas las empresas involucradas en el proyecto contribuyen al proceso con sus mejores capacidades dentro de su marco de negocio, encajando en su estrategia empresarial proyectos con un impacto positivo. Si, de otra forma, cada empresa aportase exclusivamente financiación, es probable que el compromiso se diluyera a lo largo del tiempo y el impacto no fuese el deseado.

Para obtener un mayor compromiso de las empresas participantes, se debe perseguir, además, que su estrategia e intereses estén alineados con el proyecto. Una compañía que necesita atraer talento en tiendas en una determinada región y ve la posibilidad de formar a un colectivo para cubrir los puestos tendrá más probabilidad de seguir comprometida a largo plazo. El alineamiento estratégico proporciona al proyecto entidad suficiente y le facilita la involucración de personas con capacidad de decisión clave para la empresa.

De esta forma, es posible convertir los proyectos sociales en una ventaja competitiva que permita identificar un retorno para la empresa en diferentes términos: retorno económico, mejora del posicionamiento, apertura de mercados, gestión de riesgos, etc.

La Fundación SERES cree que para que el encaje estratégico sea efectivo es necesario emplear herramientas que permitan medir y cuantificar el impacto de la responsabilidad social corporativa.

■

El alineamiento estratégico proporciona al proyecto entidad suficiente y le facilita la involucración de personas con capacidad de decisión clave para la empresa.

Por ello se aportan herramientas que traducen en valor para la empresa las actuaciones de la RSC⁹, calculando el impacto de éstas en la cuenta de resultados. Además, estas herramientas permiten acercar el lenguaje de la RSC al resto de áreas de la compañía, para conseguir que las actuaciones sean transversales y se integren en el ADN de la empresa.

⁹ rsc² es una herramienta de medición del valor de las actuaciones sociales en las organizaciones, fruto de la colaboración entre la Fundación SERES y McKinsey & Company, que permite clasificar y valorar los proyectos de manera que las empresas puedan seleccionar mejor sus actividades y evaluar sus resultados en términos económicos.



2.5 TODAS LAS ENTIDADES GANAN

Las empresas y organismos que forman parte del proyecto de colaboración apuestan por encontrar algún tipo de beneficio que les incentive a seguir involucrados. Los beneficios deben, idealmente, estar ligados a la cuenta de resultados. De este modo se contribuye al crecimiento y la sostenibilidad de los proyectos, al convertirse en un incentivo para las empresas que las anime a seguir participando.

En los proyectos de colaboración interactúan empresas de diferente peso y tamaño, por lo que pueden surgir problemas a la hora de repartir los beneficios. Para garantizar un reparto equitativo entre todos los participantes se puede disponer de un ente externo que coordine y distribuya objetivamente los beneficios según criterios acordados previamente. Este es el caso, por ejemplo, de la organización *Action Tank*, que cuenta con un modelo de negocio social eficiente para combatir la pobreza, y es a la vez capaz de crear nuevos negocios.





Action Tank

Un ecosistema de empresas, ONG, instituciones públicas e investigadores

Action Tank es una asociación sin ánimo de lucro fundada en 2010 por Martin Hirsch, antiguo jefe del Alto Comisionado Francés para la Solidaridad Activa contra la Pobreza, Emmanuel Faber, CEO de Danone, y Jacques Berger, HEC Chair de Emprendimiento Social y Pobreza.

La asociación agrupa a compañías multinacionales, ONG e investigadores, con el objetivo de contribuir a reducir la pobreza y la exclusión social en Francia. *Action Tank*¹⁰ ayuda a grandes empresas a desarrollar y mantener proyectos con impacto social y un modelo de negocio viable. De esta forma, responde al desafío de contribuir a un entorno económico, social y empresarial competitivo y saludable en torno a las empresas sociales.

Su filosofía se basa en tres pilares fundamentales: utilizar los negocios sociales para combatir la pobreza, crear ecosistemas de socios en torno a grandes empresas para desarrollar nuevos modelos de negocio, y proporcionar evidencia empírica a través de la experimentación. Los proyectos piloto de la asociación le permiten mejorar continuamente sus hipótesis de modelo de negocio y mejorarlas cuando sea necesario.

¹⁰ <http://www.at-entreprise-pauvrete.org/en/>.



3

¿Por qué lanzar
un proyecto
de colaboración?

La participación de las empresas en proyectos de colaboración permite incrementar el impacto total de los proyectos, pero también supone una ventaja competitiva para las empresas, al afrontar los problemas sociales mediante el desarrollo de nuevos modelos que forman parte de la visión estratégica de la empresa.

Esta forma de colaboración ofrece además importantes ventajas al conjunto de entidades que participan en ella: se benefician de un efecto multiplicador, consiguen mayor eficiencia, obtienen nuevas posibilidades de negocio, se apoyan en una amplia red de contactos así como en la experiencia de otros, amplían su área de influencia y reducen el riesgo asociado a los proyectos.



3.1 EFECTO MULTIPLICADOR

Si una empresa decide emplear una serie de recursos para acometer un proyecto, conseguirá resultados cuantificables que permitirán mejorar el impacto en los colectivos beneficiados y la realidad social de estos. Por ejemplo, una empresa especializada en formación puede destinar recursos a formar a personas en riesgo de exclusión laboral y capacitarlos para desempeñar determinados puestos de trabajo. Por otro lado, una empresa de mantenimiento y servicios puede contratar a un determinado colectivo para, por ejemplo, realizar tareas de mantenimiento de parques y jardines.

En ambos casos, están contribuyendo con recursos y esfuerzos de manera individual. Sin embargo, el impacto sería mucho mayor si ambas alineasen sus objetivos y ofrecieran formación para mantener parques y jardines, con posibilidad de incorporarse en prácticas a la empresa de mantenimiento. Los beneficios son claros: la empresa de formación no sólo formaría a las personas, sino que además les ofrecería la posibilidad de tener un puesto de trabajo, la empresa de mantenimiento aumentaría su impacto al recibir a personas más preparadas para el puesto, y el colectivo sobre el que se ha desarrollado la acción resolvería su necesidad social de inserción laboral con visión a largo plazo.

La participación de diferentes entidades en un proyecto de colaboración facilita la obtención de economías de escala y permite compartir infraestructuras para optimizar costes.



3.2 EFICIENCIA

La participación de diferentes entidades en un proyecto de colaboración facilita la obtención de economías de escala y de mayores eficiencias, debido a que aumenta el volumen de trabajo; además, permite compartir e implantar las mejores prácticas en el resto de entidades y compartir infraestructuras para optimizar costes.

Cuando diferentes compañías colaboran en el desarrollo de un producto o servicio, se incrementa el número de unidades que se van a producir y se reduce el coste unitario de producción. Esto se consigue gracias a la compra a mayor escala de las materias primas y el reparto del coste asociado a maquinaria o infraestructuras entre las entidades colaboradoras. De este modo, los participantes pueden apalancarse unos en otros, para realizar las diferentes actividades del proyecto, obteniendo ventajas económicas.

Por otra parte, al compartir mejores prácticas, el conjunto de entidades colaboradoras puede adoptarlas para operar de manera más eficiente y obtener mejores resultados.



3.3 NUEVAS POSIBILIDADES

El trabajo en común brinda nuevas oportunidades a las empresas, inalcanzables si participasen por separado. La colaboración de diferentes empresas permite eliminar barreras de entrada a lo largo de toda la cadena de valor o incluso a mercados complementarios. Fruto de la colaboración surgen proyectos en torno a productos complementarios que de manera aislada no tendrían un mercado representativo.

Pensemos, por ejemplo, en un fabricante de coches que ofrece vehículos a un precio reducido a personas en riesgo de exclusión. Si estas personas no tienen los recursos para contratar el seguro o realizar el mantenimiento del vehículo es muy probable que el proyecto no tenga éxito. Sin embargo, si la empresa se coordina con talleres o aseguradoras que faciliten el posterior mantenimiento de los vehículos, la probabilidad de que funcione el proyecto es mucho mayor.

—

La colaboración de diferentes empresas permite eliminar barreras de entrada a lo largo de toda la cadena de valor o incluso a mercados complementarios.





3.4 RED DE CONTACTOS

Una barrera a la que se enfrentan muchos proyectos de esta índole es la falta de acceso a los agentes y organismos necesarios para impulsarlos.

El mero hecho de involucrar a diferentes empresas, entidades públicas, ONG y emprendedores sociales en el mismo proyecto contribuye a resolver este inconveniente. Para solucionar la falta o dificultad de acceso a contactos, que puede ralentizar el impulso de buenas ideas, es clave la participación de empresas y de sus respectivas redes, cuyo peso suele ir asociado al tamaño de la compañía o su arraigo social.



3.5 EXPERIENCIA

Compartir el conocimiento y las mejores prácticas de todos los participantes beneficia al proyecto, pero también a cada uno de los integrantes. Un ejemplo de esto es el de una ONG que conoce las necesidades sociales de un determinado colectivo, pero carece de las herramientas y la experiencia para satisfacerlas. El trabajo conjunto con empresas que disponen de estos recursos y experiencia permite a ambos participantes crecer y complementarse.

Las empresas involucradas en un proyecto de colaboración se benefician mutuamente del conocimiento y las mejores prácticas de las demás.

Las empresas involucradas en un proyecto de colaboración se benefician mutuamente del conocimiento y las mejores prácticas de las demás.







3.6 ÁREA DE INFLUENCIA

El aumento del área de influencia es un claro beneficio que se desprende de los proyectos de colaboración, ya que siempre ofrecen a los participantes el acceso a colectivos deseados y que de otra manera sería más complicado alcanzar. Un ejemplo de esto sería el de un proyecto de colaboración que se desarrolla en un área geográfica donde una de las entidades no tiene ninguna experiencia, pero otra lleva operando varios años. El participante que quiere entrar en esa área desconocida se beneficiará sin duda del conocimiento del mercado de otros colaboradores.

El aumento del área de influencia es un claro beneficio que se desprende de los proyectos de colaboración.

Lo mismo ocurre con determinados canales de comunicación. Una empresa participante puede tener un gran conocimiento de las necesidades de un colectivo, pero si no dispone de un canal de comunicación con ellos, irremediablemente bloquea su impacto social. Por ejemplo, si una empresa quiere adaptar sus productos para hacerlos accesibles a colectivos en riesgo de exclusión necesita el conocimiento que aportan entidades locales que comprenden las necesidades de estos colectivos y además pueden facilitar la interlocución con ellos. El acceso a los destinatarios de los proyectos

constituye un impulsor clave de las relaciones de colaboración entre empresas y organizaciones sociales, pero también se hace extensivo a las relaciones empresa-empresa debido a los diferentes mercados que hayan podido estar atendiendo cada una de ellas.



3.7 MINIMIZACIÓN DEL RIESGO

La presencia de varios agentes dentro del mismo proyecto de colaboración contribuye a mitigar el riesgo individual que cada participante asume al incorporarse. En el caso de las empresas, esta reducción del riesgo hace más atractiva, por ejemplo, la entrada en mercados de mayor incertidumbre, en los que una compañía no entraría individualmente, o la experimentación con nuevos productos o servicios que no se atrevería a ofrecer si no contara con el respaldo de otras.

La colaboración contribuye a mitigar el riesgo individual de cada participante.

4

¿Cómo surgen
los proyectos
de colaboración?

Los proyectos de colaboración con impacto social y económico pueden contar con cinco puntos de partida distintos y, por consiguiente, seguir una serie de caminos acorde a la diversidad de iniciativas que se plantean.

Los proyectos pueden generarse a partir de diferentes situaciones:

- Un problema social observado
- Entidades colaboradoras identificadas
- Un proyecto social existente
- Un negocio de colaboración existente
- Una alianza para conseguir economías de escala.

4.1 UN PROBLEMA SOCIAL OBSERVADO

Una organización (o individuo) que conoce o identifica un problema social y, posteriormente, busca una solución y los colaboradores necesarios.

El proyecto *Generation* es un ejemplo. Se trata de una iniciativa cuyo objetivo es cerrar la brecha que existe entre el desempleo juvenil en el mundo y la dificultad de los empleadores para conseguir empleados con las competencias necesarias para puestos específicos. Tras haber identificado esta dificultad, McKinsey & Company propone capacitar a los jóvenes para que puedan integrarse en el mercado laboral y cubrir este vacío, facilitando formación enfocada en industrias con alto potencial de crecimiento, dentro de las cuales se identifican los colaboradores necesarios para promover la incorporación de estos jóvenes.



Generation

Ayuda al talento juvenil a despegar

Esta iniciativa social liderada por McKinsey & Company, y que cuenta con la colaboración de empleadores, gobiernos, fundaciones y formadores, se creó en 2014 para promover la empleabilidad de los jóvenes, conectando sus competencias a las necesidades de las empresas. Los participantes reciben formación en profesiones con gran proyección y demanda, y se les brinda la posibilidad de realizar prácticas en las empresas que colaboran con el programa, así como apoyo en su carrera profesional.

En la actualidad, *Generation* actúa en cinco países (España, Kenia, EE. UU., México e India), más de 47 ciudades y 104 enclaves con contextos sociales deprimidos.

4.2 ENTIDADES COLABORADORAS IDENTIFICADAS

Conexión de una o varias organizaciones (o individuos) con otras entidades colaboradoras voluntarias, para identificar posteriormente el problema social y plantear una solución. Se trata del punto de partida menos común.

Este es el caso de algunas empresas que quieren participar en proyectos de colaboración pero que no tienen definido el alcance y objetivo final. Con este propósito, recurren a *Action Tank* como colaborador que, gracias a su experiencia en el desarrollo de proyectos sociales, facilita la definición y el diseño del proyecto de colaboración final.

4.3 UN PROYECTO SOCIAL EXISTENTE

Transformación de un proyecto social de colaboración que no tenía impacto económico en un negocio sostenible mediante una inversión.

La Escuela Ana Bella para el empoderamiento de la mujer es un ejemplo de este punto de partida. Surge como un proyecto social iniciado por Danone para empoderar a mujeres supervivientes de la violencia de género. Gracias a este empoderamiento, la Escuela Ana Bella puede buscar nuevas empresas colaboradoras que participan en el programa y a las cuales pueden incorporarse las mujeres formadas a lo largo del programa. De este modo se plantea el rendimiento económico, a través de la disponibilidad de profesionales para actividades de negocio.



Escuela Ana Bella para el empoderamiento de la mujer Capacitación y experiencia laboral para mujeres supervivientes de violencia de género

Creada en 2012 con el apoyo del Fondo Social Danone y de *Momentum Task Force*, tiene como objetivo formar a mujeres supervivientes de violencia de género para que liberen su potencial y lo enfoquen en su inserción laboral como mujeres empoderadas.

Ofrece formación profesional, *coaching* individual y una oportunidad laboral como embajadoras de marca. Para ello, cuenta con la colaboración de diferentes empresas en las que estas mujeres cubren la necesidad de personal, principalmente en tareas de promoción directa de las marcas ante clientes y potenciales clientes¹¹.

¹¹ Puedes encontrar más información de la iniciativa en la base de proyectos preparada por SERES en colaboración con BCG.

4.4 UN NEGOCIO DE COLABORACIÓN EXISTENTE

Adaptación de un proyecto de colaboración, en este caso sin impacto social, que comienza a servir a un sector desfavorecido como si fuese un nuevo mercado en términos de desarrollo de negocio y rendimiento económico.

La alianza entre Mercedes y Matternet ilustra bien este modelo. Se trata de una iniciativa con vocación social que desarrolla drones autónomos destinados al transporte de pequeñas mercancías en recorridos de hasta 20 ó 30 kilómetros. Aunque aún no se ha aplicado a colectivos desfavorecidos, el cofundador de Matternet resalta el gran potencial del uso de los drones en proyectos sociales, al poder trasladar objetos de poco peso (como medicinas o documentos) a zonas de acceso limitado.



Vision Van

Acceso a zonas deprimidas sin necesidad de interacción humana

Proyecto nacido de la mano de la empresa tecnológica Matternet, que proporciona drones para repartir pequeñas mercancías, y la compañía de automóviles Mercedes, que ha creado la *Vision Van*, una furgoneta ideal para dar el soporte necesario a este tipo de drones.

Se trata de una nueva forma de reparto que podría cambiar la manera de distribuir pequeños paquetes a distancias no demasiado largas. El techo de la furgoneta sirve como plataforma de lanzamiento y aterrizaje para los drones de Matternet, dispositivos autónomos que pueden recoger y transportar un paquete de dos kilogramos a lo largo de una distancia de 20 kilómetros¹².

Aunque aún no se ha puesto en marcha, esta alianza permite alcanzar lugares que no son accesibles a las personas, gracias a su capacidad de llegar a puntos inaccesibles por carretera como zonas rurales o lugares devastados por desastres naturales.

¹² Puedes encontrar más información de la iniciativa en la base de proyectos preparada por SERES en colaboración con BCG.

4.5 UNA ALIANZA PARA CONSEGUIR ECONOMÍAS DE ESCALA

Varias entidades con un objetivo o problema común conocido que se puede resolver mediante proyectos que requieren una gran inversión. Estas entidades se unen para crear un negocio con impacto social, en el cual la aportación individual de cada empresa es menor y, por tanto, más viable para todas ellas.

Accelerating Medicines Partnership es un ejemplo. Se trata de una alianza público-privada que permite reducir los plazos y el coste de una investigación centrada en el desarrollo de nuevos métodos de diagnóstico y tratamientos para

enfermedades autoinmunes. Normalmente, una empresa farmacéutica invierte grandes cantidades en investigación a la espera de un retorno, ya que se trata de un mercado de gran tamaño o con un alto potencial. En mercados donde no hay tanto poder adquisitivo o cuando se trata de enfermedades poco comunes la inversión no alcanza el retorno esperado, por lo que una colaboración entre diferentes compañías reduce la inversión individual necesaria, permitiendo a la vez recuperar la inversión y alcanzar el impacto social deseado.



Accelerating Medicines Partnership

Colaboración entre empresas biofarmacéuticas y varias instituciones públicas

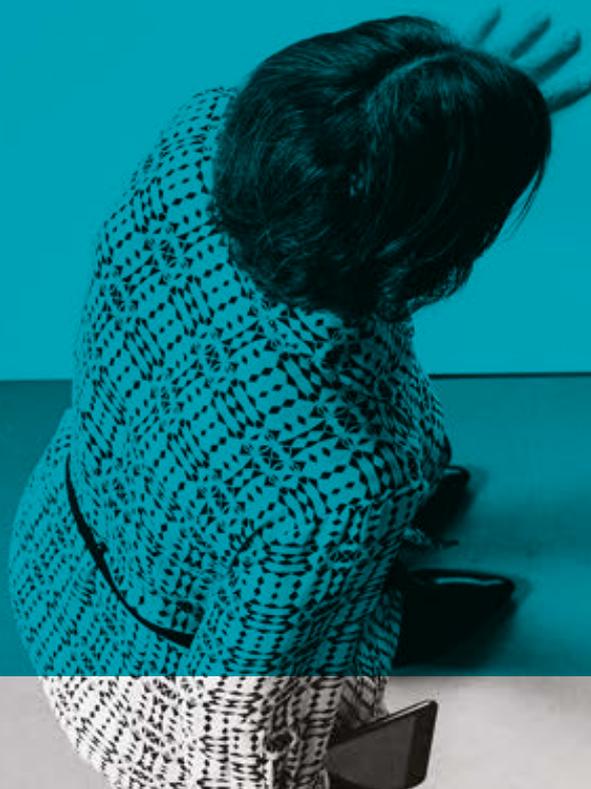
Nace con el propósito de entender mejor las mutaciones genéticas que derivan en enfermedades autoinmunes y desarrollar nuevas formas de diagnóstico y tratamientos más efectivos para los tejidos afectados. Aunque el enfoque inicial de desarrollo se centra en la investigación de la artritis reumatoide y el lupus eritematoso sistémico, *Accelerating Medicines Partnership* deja abierta la posibilidad de expandir la investigación a otras enfermedades autoinmunes.

El fin último de esta alianza es aumentar el número de diagnósticos y terapias para los pacientes y reducir los plazos y los costes necesarios para desarrollarlos. En la iniciativa colaboran los Institutos Nacionales de Salud (NIH, por sus siglas en inglés), la Administración Pública de Estados Unidos, diez compañías de la industria farmacéutica y múltiples ONG.



5

¿Cómo se crea
un sistema favorable
para la incubación
de proyectos
de colaboración?
Metodología *ally*





Para fomentar la creación de proyectos de colaboración, BCG y SERES han definido un plan de acción estructurado en ocho fases que forman parte de una metodología denominada *ally*. La colaboración entre las distintas entidades participantes germina cuando éstas recorren las ocho fases progresivas de la metodología que se detalla a continuación.

La primera fase de esta metodología ha sido presentada y validada por diferentes empresas participantes en el evento anual de innovación social de la Fundación SERES: *Compartiendo*. En dicho encuentro se han presentado durante cinco años consecutivos los proyectos de colaboración entre empresas en el ámbito nacional e internacional¹³. Esta primera fase (*Sensibilización*) junto a la segunda (*Preparación*), tercera

(*Maduración de ideas*) y cuarta (*Presentación de propuestas*) sirve a SERES como marco estructural para la creación de un ecosistema que fomente la incubación de proyectos de colaboración.

Las cuatro últimas fases, comunes a todo proyecto que se quiera realizar con éxito, serán desarrolladas y lideradas por las empresas que decidan participar en proyectos de colaboración: en la quinta fase se realizará la definición de objetivos y directrices; y en la sexta, el diseño detallado del proyecto. La penúltima fase consistirá en lanzar y validar el proyecto a escala reducida mediante pruebas piloto y en la última se procederá a la implantación del proyecto en el mercado a escala completa.

Es importante tener en cuenta que, para cualquier proyecto de colaboración, será necesario contar con

3. Maduración de ideas

Se seleccionan las ideas y proyectos potenciales y se trabaja sobre la manera de facilitar su desarrollo.

4. Presentación de propuestas

Se presentan las propuestas surgidas en la fase anterior a potenciales colaboradores.

2. Preparación

Se identifica y se invita a los participantes para la maduración de ideas. Estos son principalmente empresas, pero es posible que también participen emprendedores sociales, ONG y entidades públicas.

1. Sensibilización

Se divulga la información sobre los proyectos de colaboración y se comparten ejemplos de referencias existentes.



una serie de recursos humanos y económicos, así como con un líder de proyecto y un gestor técnico con experiencia previa, que estén a cargo del plan de acción y la coordinación de las diferentes entidades involucradas.

El apoyo de emprendedores y organizaciones sociales puede resultar un aspecto clave a lo largo de las cuatro últimas fases, debido a su experiencia y conocimiento en colectivos desfavorecidos y proyectos sociales.

En las fases quinta y sexta, *Definición de objetivos y directrices* y *Diseño detallado del proyecto*, es importante mantener sesiones de trabajo con regularidad para aportar y desarrollar ideas de alto nivel, compartir mejores prácticas y revisar el avance del diseño del proyecto (incluyendo el plan de acción para su implantación). En la séptima fase, *Pruebas piloto*, será necesario poner en marcha el piloto en un perímetro limitado. Además, en esta

fase hay que revisar el avance en la implantación del proyecto y compartir información en reuniones regulares, incorporando los ajustes pertinentes. En la última fase, *Implantación*, se pondrá en marcha el proyecto en el perímetro total, y se mantendrán también reuniones periódicas para revisar cómo se desarrolla.

A medida que se avanza, será necesario designar al responsable de cada entidad colaboradora para contar con un interlocutor claro al principio de cada fase. Existen además hitos específicos en cada etapa: en la primera será conveniente presentar el diseño de alto nivel a las personas con poder de decisión de las empresas, y en la segunda y tercera fase, los responsables de las entidades participantes tendrán que firmar un nuevo acuerdo, si fuera preciso, para asignar los recursos necesarios y seguir avanzando. En la última fase, se presentarán los resultados y progresos del proyecto dentro de las empresas y en los foros públicos.

6 Diseño detallado del proyecto

7 Pruebas piloto y revisión del avance

8 Implantación del proyecto

El objetivo principal de SERES será impulsar el proceso cíclico de las primeras cuatro fases, fomentando en cada una de ellas el liderazgo de empresas pioneras.

¹³ Puede acceder a la información de los encuentros en [SERES Compartiendo](#)

6

Principales
factores
de éxito



Los proyectos de colaboración con impacto social y económico tienen una serie de factores clave de éxito, similares a los que encontramos en cualquier proyecto o negocio. Para su definición, se ha considerado también el conocimiento previo, como las condiciones del éxito colectivo de Kania, J. y Kramer, M.¹⁴. En concreto, se plantean cuatro factores clave para que un proyecto de colaboración tenga éxito:

- Beneficio para todas las empresas participantes
- Designación de un responsable que coordine el proyecto
- Involucración de las personas con poder de decisión
- Seguimiento periódico del proyecto

6.1 BENEFICIO PARA TODAS LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Todas las empresas participantes deben poder obtener un valor proporcional al que aportan y además ser capaces de percibirlo (*win-win*).

Este es el caso de la iniciativa *M-Pesa*. Se trata de un proyecto con clara vocación social, dirigido a personas sin acceso a cuentas bancarias en diferentes países emergentes. Actualmente, cuenta con más de 30.000 distribuidores en diferentes países de todo el mundo y ha logrado ofrecer servicios de transferencias, ahorro y crédito a millones de personas. Al mismo tiempo, las entidades colaboradoras obtienen una comisión por las transferencias y operaciones realizadas a través del sistema *M-Pesa*, aportando un beneficio claro para cada una de las empresas participantes.



M-Pesa

Acceso a servicios bancarios utilizando la conectividad de la telefonía móvil

Proyecto lanzado en 2007 por Vodafone para Safaricom y Vodacom, principales operadores de red de Kenia y Tanzania, para ofrecer un servicio de banca sin sucursales y facilitar las operaciones bancarias sencillas, como pagos por teléfono móvil, envío de dinero o retirada de efectivo en cajeros a personas sin cuenta bancaria activa.

En la actualidad, da servicio a millones de personas, principalmente en Kenia y Tanzania, pero también en otros países como Afganistán, Sudáfrica o India. Se trata del servicio financiero por móvil de mayor éxito en las economías en desarrollo.

¹⁴ John Kania, M. K. *Collective Impact. Stanford Social Innovation Review*, 36-46 (2011).

6.2 DESIGNACIÓN DE UN RESPONSABLE QUE COORDINE EL PROYECTO

Se trata de una persona, un equipo o una organización con la que no exista ningún tipo de conflicto de intereses.

Gavi, the Vaccine Alliance es un ejemplo relevante. El objetivo del proyecto es conseguir un acceso equitativo a las vacunas en los países con menos recursos. En España, cuenta con la red de la Alianza Empresarial para la Vacunación Infantil, comprometida con la lucha contra la mortalidad infantil.



Alianza empresarial para la vacunación infantil

Contribución a la salud en edades tempranas, en el marco de una iniciativa global

Fue creada en 2008 por la Fundación Bancaria “la Caixa” dentro del marco de la iniciativa internacional *Gavi Alliance*, de la Fundación Bill y Melinda Gates. Cuenta además con la participación del Instituto de Salud Global de Barcelona como aliado estratégico por su conocimiento en el campo de la salud.

Diferentes empresas españolas se han adherido a esta alianza para luchar contra la mortalidad infantil; como parte del programa, CaixaBank pone a disposición de la alianza su red de oficinas, a través de la cual proporciona información a todas aquellas compañías españolas interesadas en sumarse a la causa.

Además de canalizar las aportaciones económicas y garantizar que se destinen íntegramente al programa, la Fundación Bancaria “la Caixa” y la Fundación Bill y Melinda Gates duplican las aportaciones del sector privado, y multiplican por cuatro las donaciones individuales.

6.3 INVOLUCRACIÓN DE LAS PERSONAS CON PODER DE DECISIÓN

Se debe involucrar a personas con poder de decisión en las entidades colaboradoras desde el principio. Estas personas deberán tener capacidad para validar y aprobar los recursos humanos y económicos que se requieran por parte de su entidad.

El *Proyecto Malin* de Danone, que ofrece descuentos en comida nutritiva para familias con pocos recursos, cuenta con responsables claros e involucrados en cada una de las entidades que colaboran con ellos. Los expertos pediátricos que han ayudado a establecer el programa cuentan con la participación

de Jean-Jacques Elediam (presidente de la Cruz Roja francesa), Christophe Delacourt (presidente de la Sociedad Francesa de Pediatría) y de todos los miembros del consejo de administración de la Asociación Francesa de Pediatría Ambulatoria.

Por otro lado, también están directamente involucrados Emmanuel Faber (presidente de Danone) y Jacques Berger (director de *Action Tank*). De esta forma, la filial de Danone, Bledina, financia los vales de descuento mientras que la asociación *Action Tank* aporta su experiencia en proyectos sociales.



Proyecto Malin

Más de 4.000 familias registradas en el programa

Danone, dentro del *Proyecto Malin* lanzado en 2011, vende comida nutritiva de las marcas Bledina (filial de Danone) y Gallia con un descuento de entre el 25% y el 40% a familias con niños de 6 a 24 meses y con pocos recursos. El *Proyecto Malin* está dirigido a mujeres embarazadas y niños de familias con problemas económicos y/o dificultades sociales. La empresa realiza además programas específicos de educación sobre nutrición.

El programa comenzó con cuatro pilotos en Grenoble, Villefranche-sur-Saône, Loire-Atlantique y Savoie, y en 2015 se amplió a la zona del noreste de París; se plantea lanzarlo en todo el país a corto plazo.

6.4 SEGUIMIENTO PERIÓDICO DEL PROYECTO

Es necesario monitorizar el proyecto y contar con total transparencia a la hora de gestionarlo. Es esencial establecer unos indicadores para hacer el seguimiento del avance del proyecto y la consecución de los objetivos y metas establecidos.

Estos deben ser definidos y acordados por las empresas participantes al inicio del proyecto o de cada fase. A partir del seguimiento exhaustivo de los mismos, se pueden identificar puntos de mejora. Esto se completa con una comunicación regular y fluida entre todos los agentes involucrados en el proceso, independientemente de su grado de participación.

El ejemplo que se ha escogido para ilustrar este factor de éxito, es *Mobiliz-Garage Renault Solidaire*. El proyecto utiliza una serie de parámetros de medición para hacer un seguimiento exhaustivo del número de vehículos que reparan y venden a precios más bajos a usuarios con problemas de inclusión en el mundo laboral. Al mismo tiempo, realizan un seguimiento del retorno que supone para las empresas colaboradoras y cuantifican el impacto social conseguido.

Gracias a este seguimiento han conseguido identificar las áreas de mejora y alcanzar un crecimiento continuo desde la creación del proyecto en 2012.





Mobiliz-Garage Renault Solidaire

Red de talleres en Francia con descuentos para personas en situación de precariedad

Proyecto creado en 2012 por Renault, dada la importancia de la movilidad en vehículos propios para la población con pocos recursos; se trata de un colectivo que suele vivir alejado de su centro de trabajo, en entornos con infraestructura de transporte público deficiente o que tiene horarios complejos.

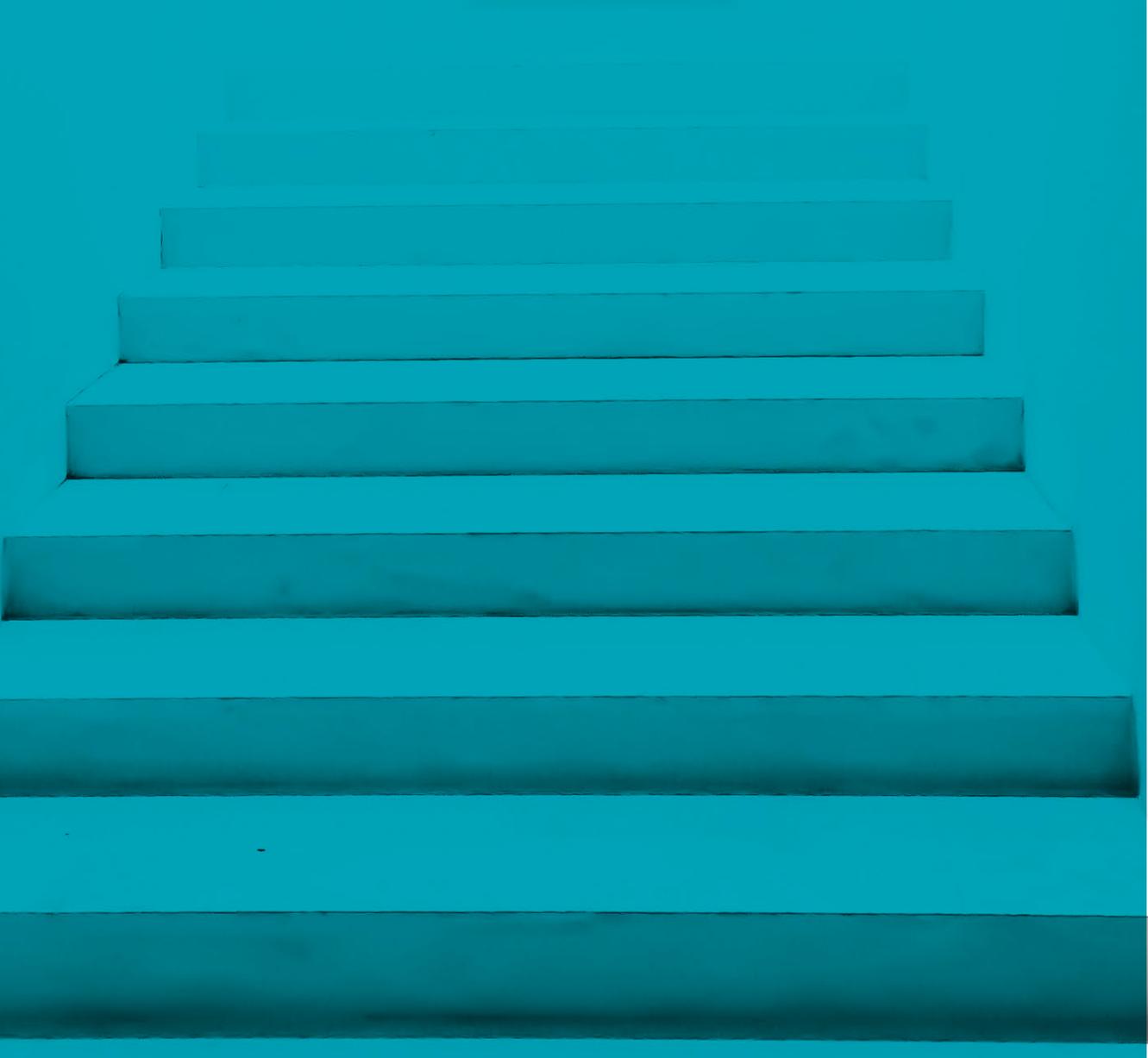
Renault promovió junto con empresarios de su red de talleres, una serie de establecimientos solidarios para la reparación de vehículos a un precio asequible, con descuentos de entre el 30% y el 60%. En la iniciativa participan también ONG e instituciones públicas que colaboran en la identificación de los potenciales beneficiarios.

Desde 2013, la iniciativa incluye además la posibilidad de comprar vehículos de segunda mano, que en la actualidad ya se ofrece en 300 talleres.



7

Próximos pasos



Una vez definido qué es un proyecto social de colaboración, cómo se benefician los grupos de interés y qué ventajas obtienen las empresas que los realizan, queda por establecer los siguientes pasos para materializar los proyectos. SERES quiere dar a conocer mejor los proyectos de colaboración y ayudar a las empresas en esta andadura. Por ello, trabaja en estrecha colaboración con ellas, para guiarlas y facilitarles la interacción con otras compañías, organismos sociales y emprendedores.

Se ha publicado una base de datos con ejemplos de proyectos de colaboración en España y a nivel internacional para que se pueda acceder a ellos. Como se puede comprobar, se trata de un movimiento creciente que atiende diferentes problemáticas sociales en función del contexto y de la actividad estratégica de los participantes.

Con el fin de involucrar a más empresas, la Fundación SERES pone a su disposición una plataforma de encuentro. Para construir una agenda común, con temáticas sociales clave que abordar de manera colaborativa. SERES anima a las empresas que hayan identificado un tema interesante y que crean en el potencial de la colaboración para alcanzar mayor impacto social, desde un punto de vista estratégico, a embarcarse en la aventura de los proyectos de colaboración. Así comienzan las grandes historias.

SERES trabaja en estrecha colaboración con las empresas, para guiarlas y facilitarles la interacción con otras compañías, organismos sociales y emprendedores.

SERES quiere posicionarse como referente en la difusión de los proyectos de colaboración, por lo que pone a disposición de las empresas toda la información necesaria sobre este nuevo modelo de proyecto social. Asimismo, proporciona diferentes grupos de trabajo para facilitar la búsqueda de nuevos colaboradores junto con los que desarrollar proyectos para construir juntos un futuro mejor.

Es el momento de actuar.

¡Suma para multiplicar!



¿LIDERAS O FORMAS PARTE DE UN PROYECTO DE COLABORACIÓN?

Súmalo al movimiento; dalo a conocer.
Para ello, ponte en contacto con SERES.

Visita <http://www.fundacionseres.org> y completa el formulario disponible.

Gracias por tu interés.

A large, white, stylized number '8' is centered in the upper portion of the page. The background is a vibrant teal color with a series of white, wavy, concentric lines that create a sense of depth and movement, resembling a topographical map or a stylized landscape.

Testimonios



Somos testigos de un nuevo paradigma de cooperación entre diferentes agentes, que entienden que los actuales desafíos no pueden resolverse de manera individual.

La colaboración entre empresas y organizaciones sociales se ha abordado y estamos experimentando una evolución progresiva en la relación de la empresa con la sociedad. Cada vez resulta más común que la colaboración en las industrias se plantee para atender desafíos globales sobre el desarrollo y el nacimiento de alianzas estratégicas del sector empresarial entre sí o con otras organizaciones.

Las estrategias de la relación de la empresa con la sociedad están experimentando una evolución progresiva.

Naturalmente, las estrategias de la relación de la empresa con la sociedad están experimentando una evolución progresiva.

De hecho, consumidores y trabajadores buscan activamente ser parte de proyectos responsables. Muchas compañías se explican fundamentalmente por intangibles, ya representan el 80% del valor de las compañías. En SERES identificamos tendencias y ayudamos a la conexión de sociedad y empresa para crecer de manera conjunta. Somos un observatorio de modelos internacionales, que dan solución a retos sociales y buscamos su aplicación innovadora y práctica.

En este contexto, el liderazgo responsable es una oportunidad y sin duda una obligación: tiene en sus manos la posibilidad de transformar las organizaciones y establecer una escucha activa con sus *stakeholders*. Una manera de inspirar vías de conexión, porque un líder sólido, debe contar con las preguntas y respuestas adecuadas. Si no entiende los cambios que se están produciendo, los demás no le seguirán, y es él el que debe inspirarles en estos momentos. El líder tradicional siempre ha querido tener un control total. Ahora, los que mejor movilicen y motiven a los demás serán los más exitosos.

Por esa relación que buscamos entre sociedad y empresa, hemos trabajado muy de cerca con agentes, como *Action Tank*, que involucra a empresas en el desarrollo colaborativo de proyectos con impacto social. Creemos en la colaboración para maximizar el valor social del desempeño empresarial y trabajamos en su posicionamiento como línea de trabajo estratégica en las compañías. En los últimos años, la colaboración ha protagonizado *Compartiendo*, nuestro evento anual de innovación social, y ahora buscamos ir más allá, movilizándolo a la acción. En la edición de 2017 presentamos los casos de siete empresas que ya cuentan con iniciativas de proyectos de colaboración en marcha o en diseño, y con este informe buscamos contribuir a una base de conocimiento que anime a otros a sumarse a este desafío colectivo.

SERES nace para inspirar y afrontar el reto de la transformación de las empresas a la hora de asumir su posición frente a los problemas sociales. Hoy somos 140 empresas, en torno al 70% del IBEX 35 y aproximadamente el 30% del PIB. El objetivo de la Fundación es garantizar la visión estratégica de los proyectos y posicionar las actuaciones sociales como iniciativas clave para las organizaciones, capaces de ofrecer valor para la empresa y para la sociedad.

Lucila García
Subdirectora general
Fundación SERES



Ha sido un gran privilegio trabajar mano a mano con SERES en el estudio de proyectos de colaboración y en la realización de este informe.

El análisis de las diferentes iniciativas ha puesto de manifiesto las múltiples ventajas de los proyectos sociales de colaboración frente a aquellos más tradicionales: son más eficientes, consiguen más impacto en un área de influencia mayor, se benefician de una mayor experiencia colectiva de mejores prácticas, e implican un menor riesgo.

El estudio revela, entre otras conclusiones interesantes, que los proyectos de colaboración con más éxito cuentan con una serie de factores clave, como son la definición clara del beneficio para las entidades participantes, la designación de un responsable que coordine el proyecto, el seguimiento periódico de los resultados del proyecto y, sobre todo, la involucración de personas de la alta dirección con poder de decisión en cada empresa participante. En BCG compartimos la visión de SERES sobre el papel de las empresas como impulsores de los cambios necesarios para mejorar una realidad social que cada vez es más compleja. Los proyectos de colaboración son una oportunidad única para que las compañías trabajen con un objetivo común y generen un cambio social a gran escala.

En BCG compartimos la visión de SERES sobre el papel de las empresas como impulsores de los cambios necesarios para mejorar una realidad social que cada vez es más compleja.

Estamos convencidos de que cada vez serán más las empresas que se unan a esta nueva forma de abordar los problemas sociales, y de que SERES desempeñará un papel fundamental como catalizador de esta transformación.

Sebastian Bak
Principal
The Boston Consulting Group



9

Metodología del estudio

FINANZAS
DIFÍCILES



Para realizar este informe se han llevado a cabo varios análisis que han permitido conocer en profundidad diferentes tipos de proyectos de colaboración, así como los beneficios que estos aportan a las empresas involucradas.

Se ha identificado y analizado más de 140 proyectos de diferentes países y seleccionado los casos especialmente destacados en cuanto a la colaboración, más de 70, para segmentarlos en función de cinco ejes concretos: industria, palanca de acción, área geográfica, tipo y grado de impacto, y grado de colaboración.

9.1 INDUSTRIA

Se ha clasificado los proyectos en función del sector al que pertenece tanto el proyecto en sí como las empresas colaboradoras. Estas industrias pueden formar parte del sector de alimentación, educación, finanzas, movilidad, sanidad, etc. Cabe destacar que los sectores de alimentación y educación presentan en general un mayor grado de colaboración que el resto y normalmente generan un elevado impacto social.

9.2 PALANCA DE ACCIÓN

El elemento principal para esta clasificación es el mecanismo utilizado para conseguir el objetivo del proyecto. Incluye: asesoramiento, apoyo a la inserción laboral, descuentos para la inclusión, donación de bienes o servicios, financiación, inversión en I+D+i o infraestructura y otros.



Se han identificado y analizado más de 140 proyectos de diferentes países y seleccionado los casos especialmente destacados en cuanto a la colaboración, más de 70.

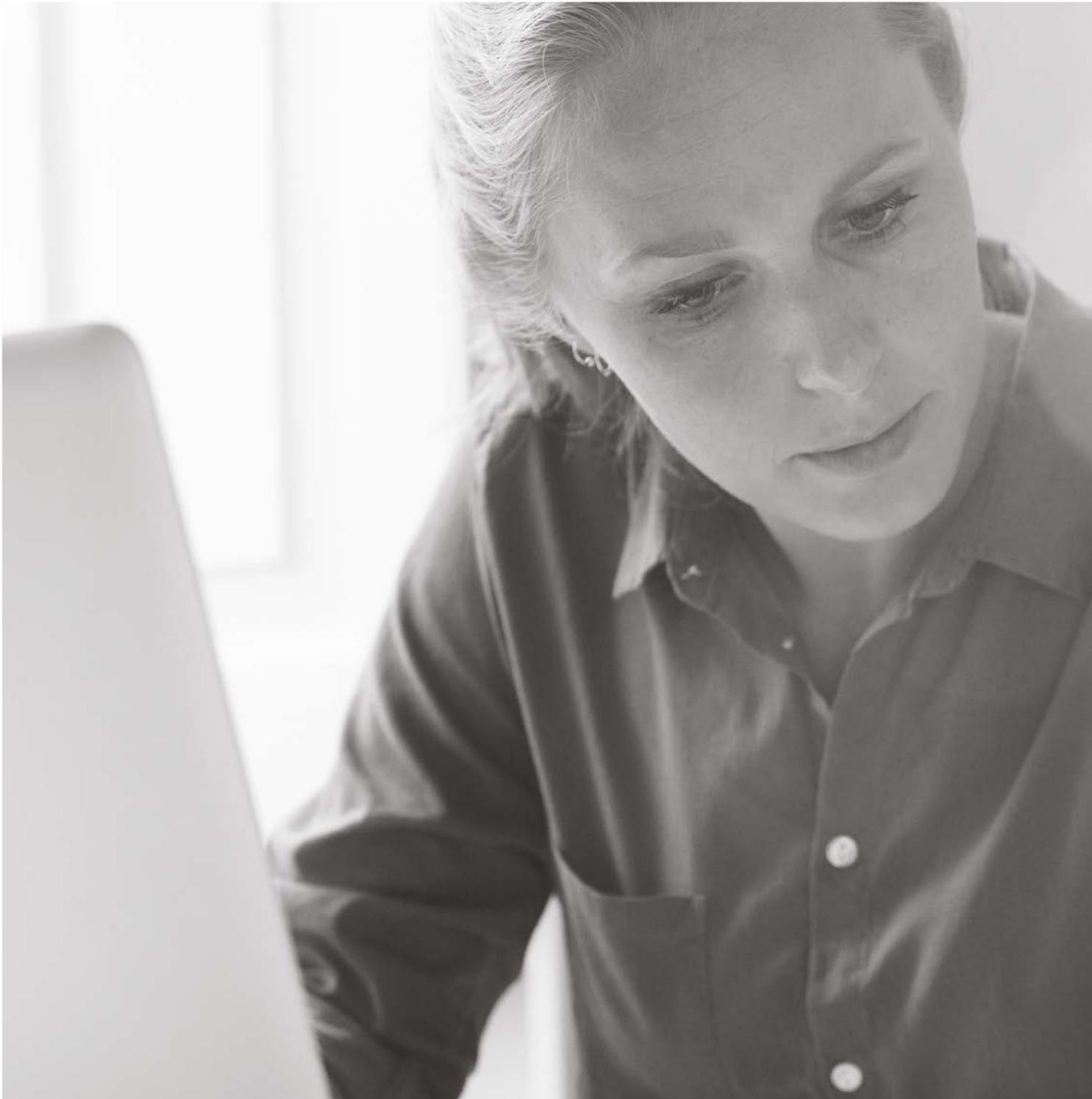
9.3 ÁREA GEOGRÁFICA

Además se han clasificado los proyectos según su lugar de implantación. Diferenciamos entre proyectos llevados a cabo en España exclusivamente, en otros países desarrollados o emergentes, o en varias áreas geográficas. En España, la mayoría de los proyectos son de apoyo a la inserción laboral; en otros países desarrollados abordan principalmente los descuentos para la inclusión; los que incluyen países emergentes en su planteamiento suelen ser de inversión en infraestructura o I+D+i, para atender necesidades primarias básicas.

9.4 IMPACTO

Otra clasificación de los proyectos es en función del tipo de impacto (social, económico o ambos), así como por el grado de intensidad de dichos impactos. Tanto el impacto social y económico como la colaboración están presentes en multitud de proyectos, pero no siempre simultáneamente.

El grado de impacto social se ha evaluado en función del número de personas afectadas y de cómo cambia la vida de los beneficiarios (si satisface necesidades primarias o secundarias). El grado de impacto económico se basa principalmente en la viabilidad o potencial del proyecto y en su tamaño.



9.5 GRADO DE COLABORACIÓN

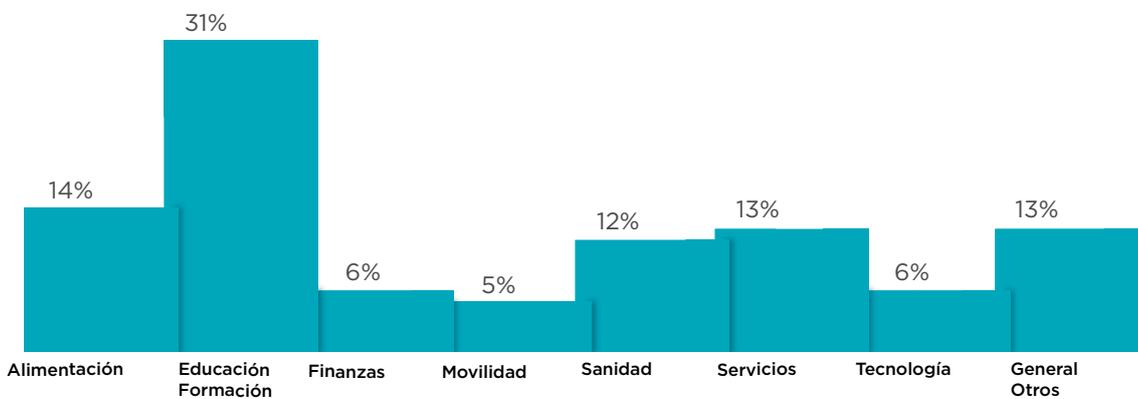
El grado de colaboración existente en los proyectos se ha evaluado en torno a dos ejes principales. Por un lado, el número de entidades colaboradoras que participan en cada proyecto y, por otro, el modelo de colaboración existente entre ellas (líder y colaboradores, coordinador y colaboradores o colaboración plena). Así, se considera que el grado de colaboración será mayor al aumentar el número de entidades participantes que tiendan a una colaboración entre iguales y sin jerarquías establecidas.

Además del estudio y del análisis de los proyectos de colaboración existentes, se han realizado entrevistas a diferentes expertos relevantes en la materia, incluyendo a más de una veintena de líderes de proyectos sociales. Todos ellos han ayudado a entender de manera clara cómo funcionan los proyectos de colaboración y cómo se puede sacar el máximo partido para las empresas que cooperan y para los colectivos a los que ayudan.

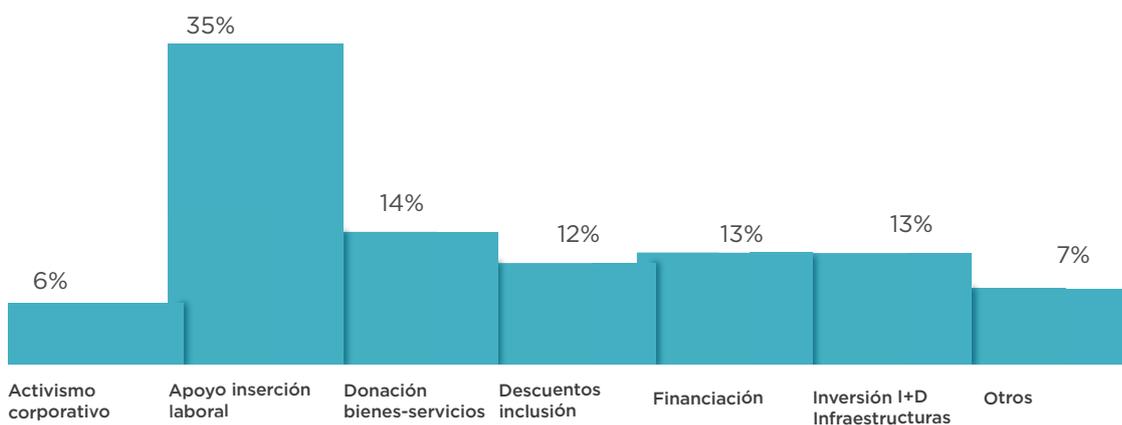


Clasificación de los proyectos

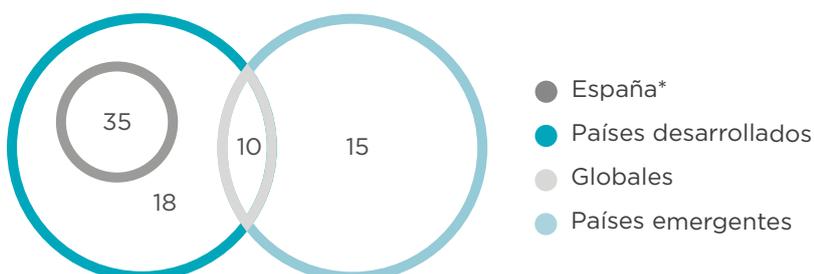
Por industria (%)



Por palanca (%)

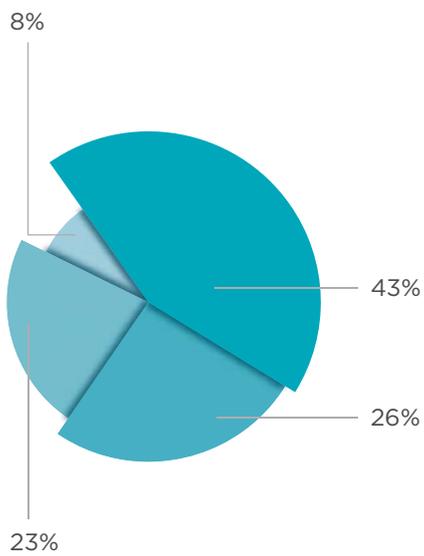


Por área geográfica



*Los proyectos de España están incluidos en los países desarrollados.

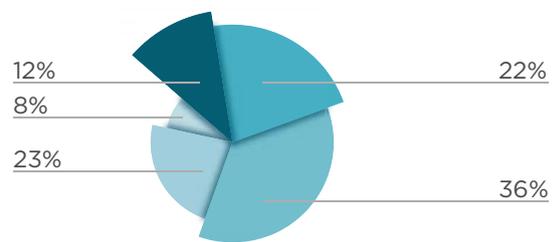
+70 PROYECTOS



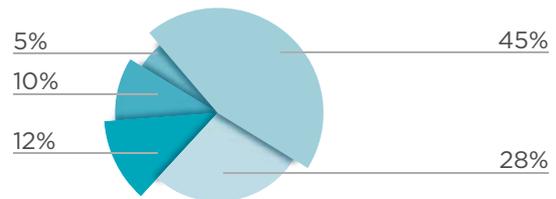
Grado de colaboración e impacto

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Ninguno

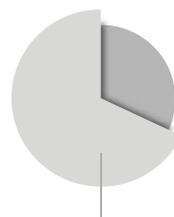
Por impacto social



Por impacto económico



Por impacto social y económico



En el **64%** de los casos, el proyecto tiene conjuntamente impacto social y económico

Agradecimientos

Este informe ha contado con la inestimable contribución de todos los expertos en proyectos sociales de colaboración a los que entrevistamos:

Sebastian Bak, principal de BCG y experto en Impacto Social, Douglas Beal, partner de BCG en Dubái y líder global del área de Desarrollo Económico de la firma, Jacques Berger, director de Action Tank Entreprise et Pauvreté, François Dalens, Partner de BCG en París y miembro de la junta directiva de Action Tank Entreprise et Pauvreté, Tom Lewis, asesor senior y experto en Impacto Social y Desarrollo Corporativo, Martin Reeves, partner de BCG en Nueva York y líder del BCG Henderson Institute, Enrique Rueda-Sabater, asesor senior y experto en Estrategia Empresarial y Desarrollo Económico y Frauke Uekermann, principal de BCG en Stuttgart y experta en Impacto Social.

Agradecemos además la colaboración de los responsables de los diferentes proyectos analizados:

Albert Alberich (Fundación Formació i Treball), Guillaume Bapst (Andes), Ana Bella (Fundación Ana Bella), Nuria Danés (MicroBank), Nicolas Douziech (Proyecto Malin y Mobiliz de *Action Tank* Entreprise et Pauvreté), Michel Ducommun (Velafrica), Karin Eggers (ACCIÓN Empresas), María Escribano Romero (Grupo Vips), Charlotte Gibb (Business in The Community), Mireia Ingelmo (Incorpora), Claire Labat (GRET), Joël Lecocq (Optique Solidaire de Action Tank Entreprise et Pauvreté), Jorge Martínez (Fundación Fila Cero), Nuno Mendez (Business in The Community), Ana Millán (Accenture), Montserrat Moliner (Manpower Group y Human Age Institute), Mona Mourshed (Proyecto Generation, McKinsey & Company), Pedro Elías Rincón (Tarifas Blancas), Olivia Salido (Fundación Konecta), Gema Torre (Fundación Adecco), Javier Urrecha (Fundación Entreculturas), David Wholley (Fundación National Institutes for Health, Accelerating Medicines Partnership), Clara Widdison (The Community Shop) y Cristóbal Zamora (Late!).

Por último, la realización de este informe no habría sido posible sin la colaboración de los equipos de BCG España y SERES.

Nos gustaría hacer una mención especial a Sebastian Bak, Pablo del Arco, Sergio Figuerola, Lucila García, Magdalena García, Enrique González, Matti Heikonen, Carlos Lucas, Sofía Martín, Juan Moraté, Araceli Pacheco, Ana Pérez, Arancha Pérez, Patricio Ramos, Isabel Saint-Supéry, Ana Sainz, y los equipos de las entidades mencionadas, por su esfuerzo y dedicación para que este informe haya sido posible.



seres

fundación sociedad
y empresa responsable

Fundación SERES

Ayala 27, 6º derecha
28001 Madrid (España)
Tel. 91 575 84 48

seres@fundacionseres.org
www.fundacionseres.org

