



S O C I A L E S

Universidad de los Andes - Facultad de Administración

Alianzas Intersectoriales

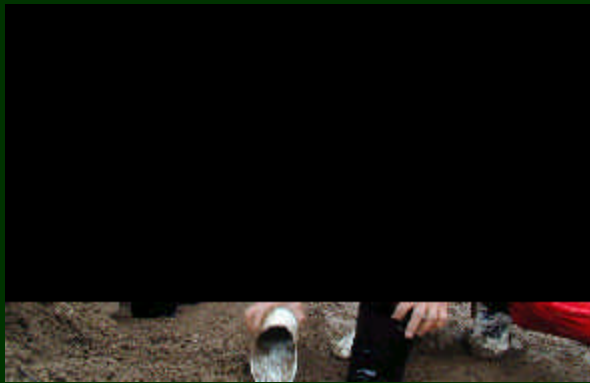
Ministerio de Educación Nacional

17 de junio de 2005

Diana Trujillo Cárdenas



Iniciativa en Emprendimientos Sociales.



Proyectos sociales con viabilidad económica

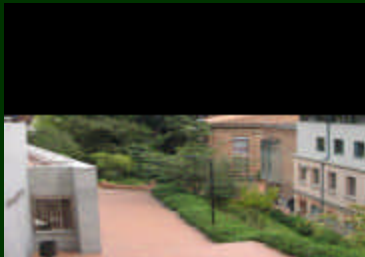


Empresas con alto impacto social
(Responsabilidad Social Empresarial)

INVESTIGACIÓN, DOCENCIA Y SERVICIO



- Social Enterprise Knowledge Network SEKN.
- 2001-2003 Alianzas intersectoriales (privado – tercer sector).
- 2003-2005 Mejores prácticas de emprendimientos sociales.
- 2005-2008 Mecanismos de mercado con poblaciones excluidas
- Evaluación de impacto, Formas RSE, Relación público – OSC



- Pregrado (cursos e integración)
- Posgrado
- Educación Continuada
- Concurso “Más allá del deber”



- CCONG, Delfos, Ashoka, Opción Colombia
- CECODES, empresarios en las regiones
- Universidades regionales y Transparencia por Colombia
- Cátedra en Emprendimientos Sociales

Plan de Trabajo

9.00 – 10.00	Introducción / Discusión caso Los Desafíos para el Minuto de Dios
10.00 – 10.45	Hallazgos de investigación Alianzas Intersectoriales en América Latina Motivaciones – Alineación
10.45 – 11.00	Receso
11.00 – 11.45	Hallazgos de investigación Alianzas Intersectoriales en América Latina Generación de Valor – Manejo de la Alianza
11.45 – 1.00	Plan de Acción para los Centros Comunitarios de Educación Superior

La investigación

SEKN = HBS + 6 escuelas de negocios líderes AL

- EGADE (México)
- INCAE (A. Central)
- Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile)
- Universidad de los Andes (Colombia)
- Universidad de San Andrés (Argentina)
- Universidade de São Paulo (Brasil)

La investigación

- SEKN = HBS + 6 escuelas de negocios líderes AL
- 24 casos
- Análisis inductivo, *structured focused comparison*
- *Social Partnering in Latin America*. Cambridge, MA: David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, 2004.

Los casos

EGADE Bimbo – Museo niño
HEB – BACM
Danone – Casa de la Amistad
Tetrapak – City’s Junior League

IESO Indupalma – Cooperativas
Líderes Siglo XXI
Minuto de Dios
CGH

UDESA Coca-cola – Junior Achievement
La Nación – La red solidaria
Grupo Techint – Fundación Proa
Autosol – Alberto Croce

INCAE Posada Amazonas- Ese Eja
Texaco – Emprendedores
REPRETEL – FUPROVI
Cámara de comercio - escuelas

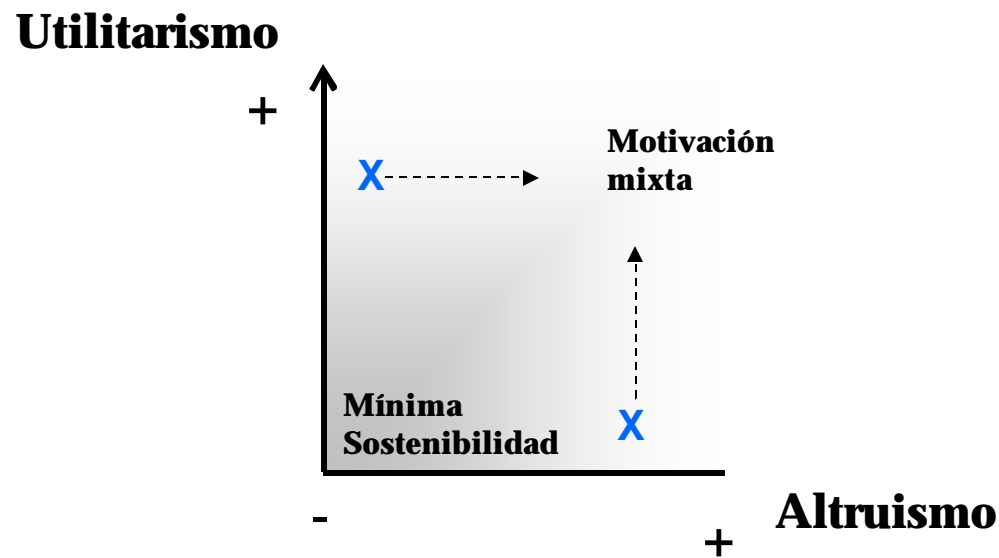
UC Ariztía – CMMelipilla
Banco Crédito – CCMenor
Esso – Coaniquem
Ahumada – Fund. Las Rosas

USP Banco Itaú – CENPEC
Natura – Matilda
Natura – Comunidades
Telemig – Grupos Voluntarios

¿Que quisiera una organización de una alianza intersectorial?

Motivaciones para la colaboración

Las motivaciones para colaborar



Las motivaciones para colaborar

Altruismo

¿Por qué lo hacen?

- Tradición:
 - Valores religiosos; líderes individuales
- Nueva visión:
 - Nueva generación de líderes; nuevo rol organizacional

¿En quién predomina?

Empresas familiares

Las motivaciones para colaborar

Utilitarismo

¿Por qué lo hacen?

Manejo de riesgos

- Vulnerabilidades estructurales
- Minimizar ocurrencia o impacto
- Empresas líderes, preservan status quo.
- ONGs, reducen exposición a vaivenes políticos

Ventajas competitivas

- “Carta de ciudadanía”
- RSC en centro de estrategia
- Corporaciones multinacionales
- Empresas locales
- ONGs

¿En quien predomina?

Dos barreras a la colaboración

1. Cultura organizacional

Impacto de incompatibilidad en culturas:

Lenguaje

Marco temporal

Toma de decisiones

Austeridad vs. eficiencia

Estereotipos negativos



Responsabilidad Social de la Empresa

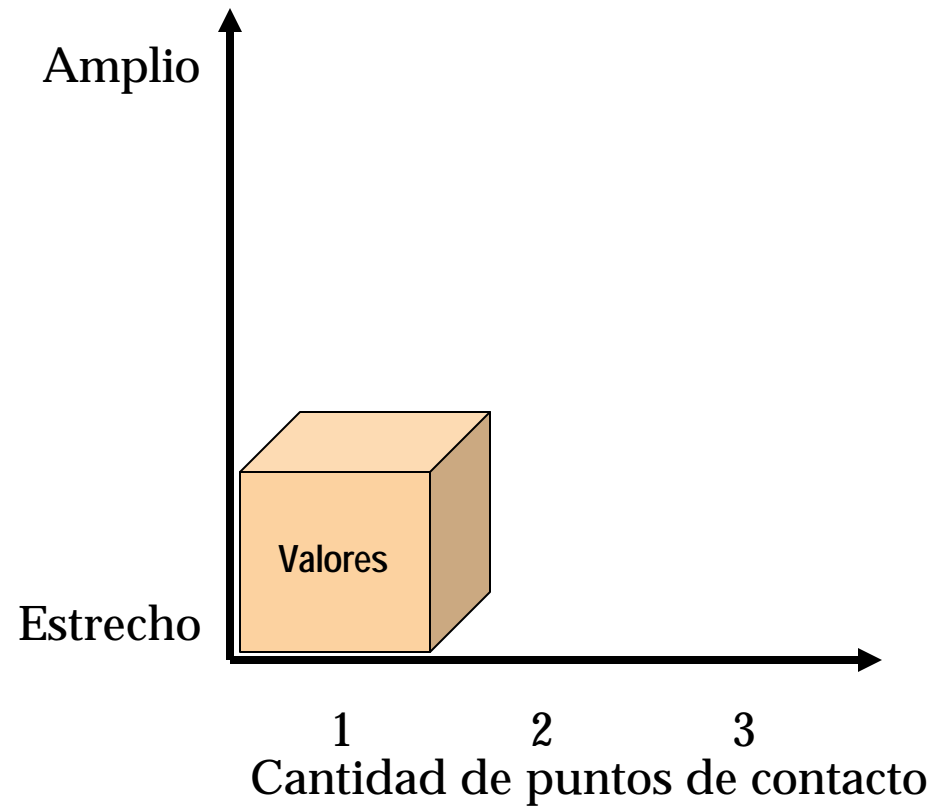
Alcance Stakeholders	Ley	Expectativas Sociales Negocio Sociedad UTL. ALT. Reactivo – alcanzar	Innovación Negocio Sociedad UTL. ALT. Proactivo - liderar
Accionistas			
Empleados			
Proveedores			
Distribuidores			
Clientes			
Comunidad local			
Sociedad en general			

Generar alineación

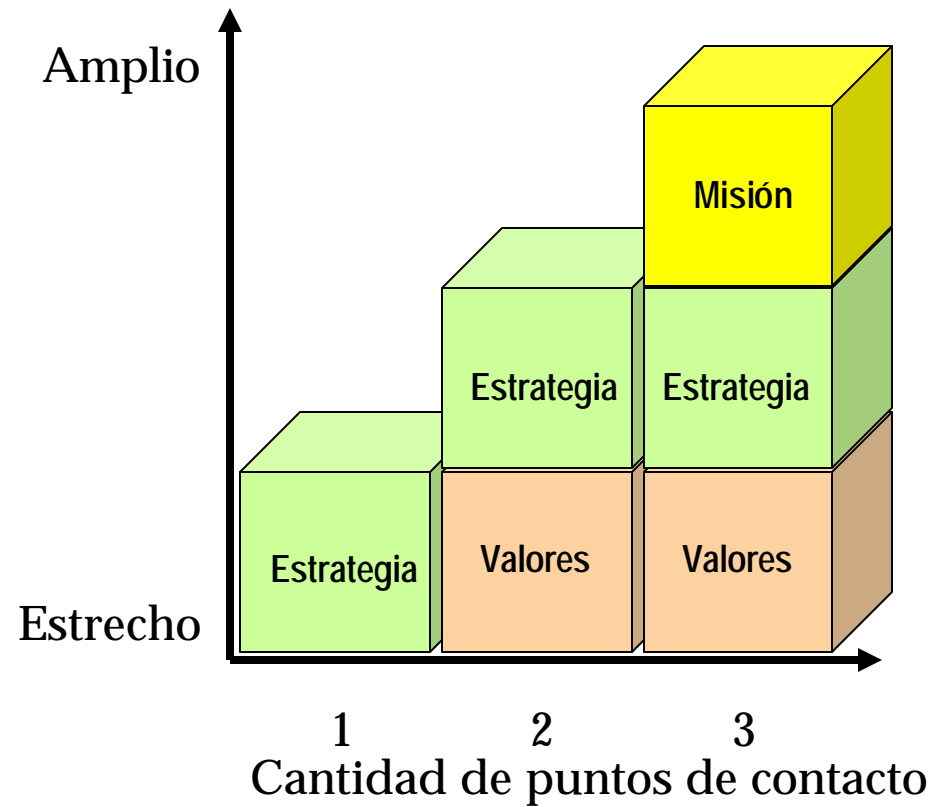
Generar alineación

- Hipótesis → a mayor alineación, colaboraciones más sólidas
- ¿Qué alinear?
 - Misión
 - Valores
 - Estrategia

Generar alineación



Generar alineación



Generar alineación

Refuerzo de la alineación

- Aprendizaje unilateral
- Fertilización cruzada
- Cambios en estrategia
- Presiones competitivas

La creación de valor

¿Qué es creación de valor?

Crear beneficios (tangibles e intangibles) que representen algún tipo de ganancia.

Aumento en el flujo de caja libre operativo:

Crecimiento en ventas por abrir nuevos mercados

Tener mejor reputación

Reducción de costos operativos

Menor rotación

Menor capital invertido

Menor inversión en activos de seguridad

Disminución del capital de trabajo por menor costo de seguros

Menor costo de los recursos financieros

Mejor percepción de los inversionistas en el mercado de capitales

Menor tasa de descuento por menor riesgo en la operación

La creación de valor

- Valor es el motor
- Generadores de valor
 - Alineación
 - Tipo de recursos

La creación de valor

Alineación como fuente de valor

- ¿Por qué la alineación crea valor?
 - Más puntos de creación de valor
 - Genera soluciones más “a medida”
 - Más difícil de imitar

La creación de valor

Tipos de recursos

- Tres fuentes:
 - **Recursos genéricos**
 - “Emparchan” huecos
 - Dimensión táctica

La creación de valor

Tipos de recursos

- Tres fuentes:
 - **Recursos genéricos**
 - **Recursos clave**
 - Mayor productividad
 - Mayor diferenciación
 - Crean solución nueva a problema conocido
 - Más sostenible
 - Dimensión estratégica

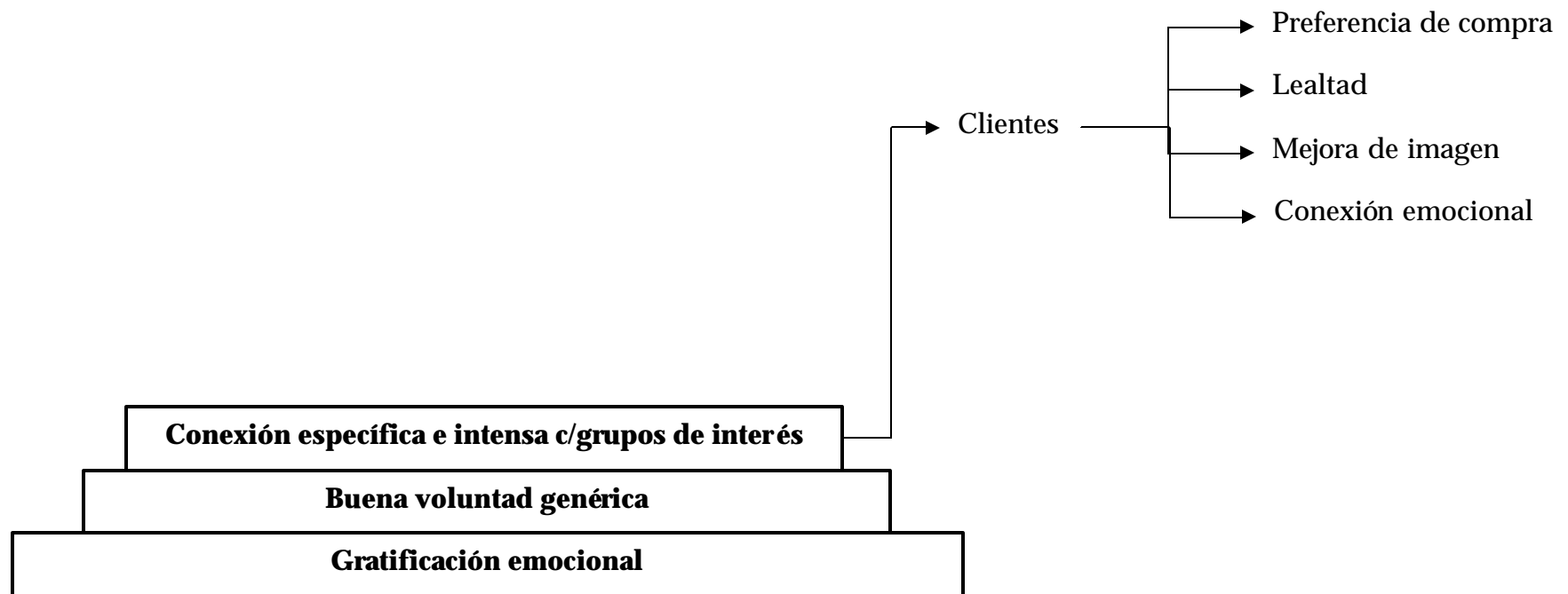
La creación de valor

Tipos de recursos

- Tres fuentes:
 - **Recursos genéricos**
 - **Recursos clave**
 - **Recursos clave combinados**
 - Captura sinergías
 - Genera solución no imitable

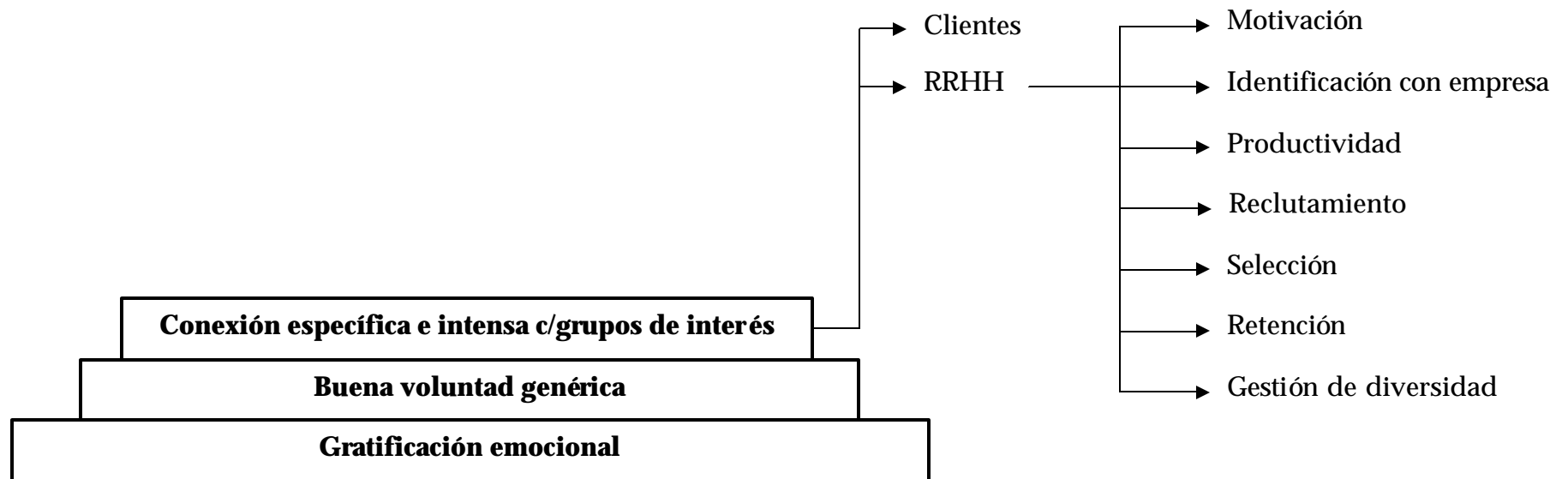
La creación de valor

Valor creado para las empresas



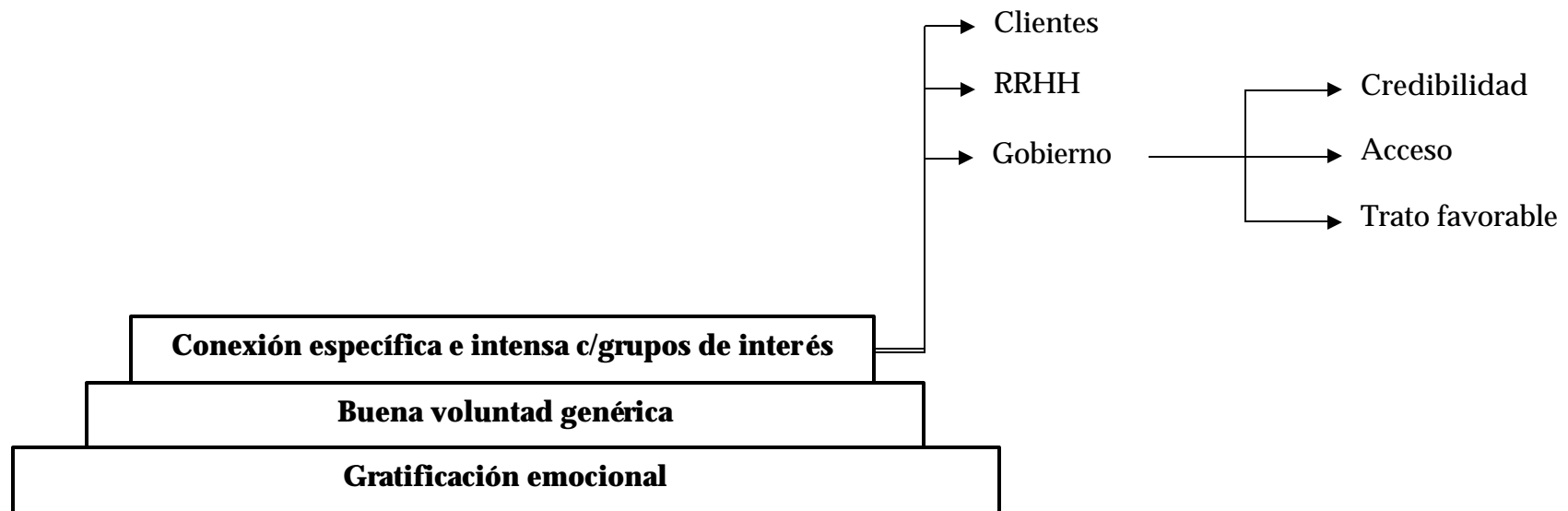
La creación de valor

Valor creado para las empresas



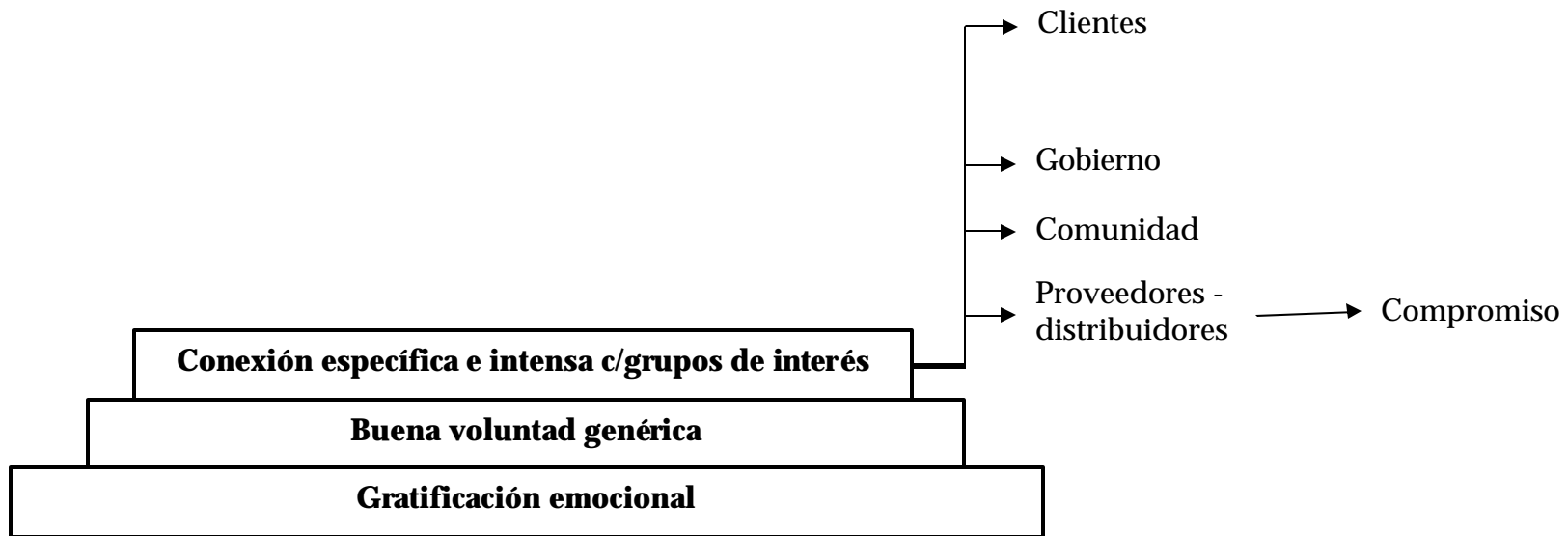
La creación de valor

Valor creado para las empresas



La creación de valor

Valor creado para las empresas



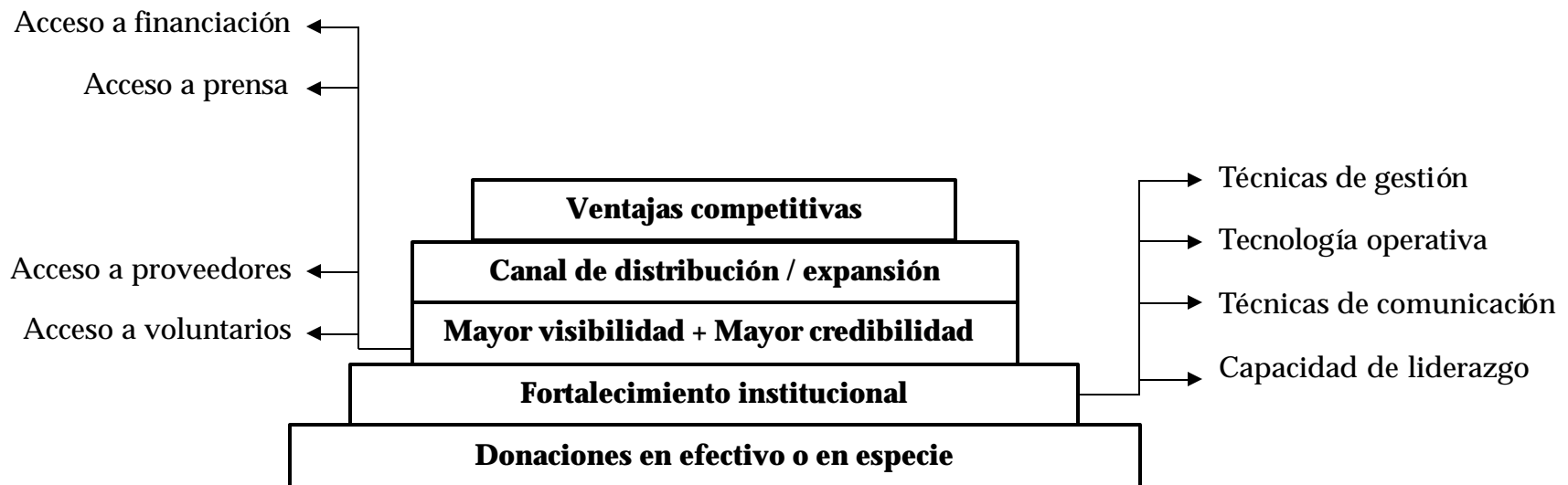
La creación de valor

Valor creado para las empresas



La creación de valor

Valor creado para las ONGs



La creación de valor

Valor creado para la comunidad

- Valor debe desbordar relación
 - Más beneficiados directos
 - Enriquecimiento del debate político
 - Estabilidad social e inclusión
 - Visibilidad de modelo probado
 - Capital social

La creación de valor

Mantener valor

- Equilibrio
 - Expectativas + contexto
- Renovación
 - Valor es altamente depreciable
 - Una de las partes internaliza valor que recibía del socio
 - Bajas en el ciclo económico
 - Surgimiento de propuestas alternativas
 - Mantener relevante proposición de valor
 - Continua innovación

El manejo de la alianza

El manejo de la alianza

Institucionalización de la colaboración

- En la propia organización
 - Colaboraciones nacen en individuos pero se consolidan en instituciones.
 - Cada departamento → cómo colaboración puede servirle (y viceversa).
 - Incentivos para que colaboración permee cultura organizacional:
 - Señales claras de alta gerencia
 - Integrar desempeño en alianza en criterios de evaluación
 - Liderar con el ejemplo propio (*walk your talk*)

El manejo de la alianza

Fortalecer al socio

- Cuello de botella en creación de valor
- ¿Cómo fortalecer?
 - Estructura organizacional
 - Capacitación
 - Infraestructura

El manejo de la alianza

La comunicación

- Comunicación entre socios
- Comunicación interna
- Comunicación externa
 - Poderoso instrumento para crear valor
 - ¿Comunicar o no comunicar?
 - Riesgos

Recapitulación

Motivaciones para la colaboración



Generar alineación



La creación de valor



El manejo de la alianza

Alguna Bibliografía

James Austin, “The Collaboration Challenge: Making the most of Strategic Alliances between Nonprofits & Corporations” en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.29 No. 1. pp.69-97.

Archie B. Carroll, Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. En *Business & Society*, vol.38 No. 3, September 1999 268-295.

Rosabeth Moss Kanter, “From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation.” *Harvard Business Review*, May-June 1999.

Roger Martin. The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, March, 2002.

Porter, M. and Kramer, M. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, Diciembre 2002. pp. 5-16

Social Partnering in Latin America. Cambridge, MA: David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, 2004. www.sekn.org

Plan de Acción

Aliados
actuales

Aliados
potenciales

Profundizar

Dificultades

Elementos

Relevantes

Caso

Teoría

Cómo

Usarlos