
CREACIÓN DE VALOR EN COLABORACIONES ENTRE EMPRESAS E INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO

Creating Value in Nonprofit-Business Collaborations: New Thinking and Practice

James E. Austin y M. May Seitanidi

Jossey-Bass, 2014, 297 pgs.

Introducción

Las colaboraciones entre empresas e instituciones sin fines de lucro se han ido convirtiendo en un instrumento esencial para potenciar los esfuerzos de ambas dirigidos a la solución de problemas sociales y ambientales. El gran avance en los últimos años en la implementación de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y el crecimiento del número de organizaciones del tercer sector preocupadas por estos temas han estimulado a ambas partes a mejorar su efectividad, combinando las ventajas comparativas. Por ejemplo, el acceso a recursos, capacidades de gestión y visión de largo plazo de las empresas con el conocimiento de la problemática y la confianza y el acceso directo a los afectados por parte aquellas organizaciones. Como bien señalan los autores *“las colaboraciones han pasado de ser algo que es bonito tener a ser un componente indispensable de la estrategia y operaciones”*.

Adicionalmente los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM, desarrollados en el seno de la ONU en la Cumbre del Milenio del año 2000, han contribuido a estimular estas colaboraciones. El objetivo número 8, que pide *“Fomentar una alianza mundial para el desarrollo”* fue interpretado por el sector privado, sobre todo por las grandes empresas, como un llamado a intensificar sus actuaciones para contribuir al logro del resto de los ODM. Estando éstos mayormente fuera de su acción directa (reducción de pobreza, educación, mortalidad infantil, protección del medio ambiente, igualdad de género, etc.), llevaron a muchas de estas empresas a buscar colaboraciones con organizaciones de la sociedad civil, conduciendo a su intensificación y extensión.

Premisa del libro

El tema de las colaboraciones o, en el sentido más amplio, de las alianzas público privadas, ha sido objeto de creciente interés en las últimas décadas. El libro, sin embargo, se concentra en las colaboraciones donde tienen un papel preponderante las empresas, situando buena parte de sus actuaciones en el

contexto de su responsabilidad social, RSE. A pesar del creciente interés, como bien demuestran los autores, los esfuerzos han sido muy dispersos, destacándose muchas veces ejemplos de colaboración, pero fuera de un marco conceptual que permita extenderlos más allá de la casuística, del caso particular. De allí que el objetivo del libro sea el de presentar un marco donde no solo se puedan analizar las colaboraciones existentes con el objeto de mejorar su efectividad, sino que, además, se sienten las bases para identificar, analizar, diseñar y ejecutar nuevas colaboraciones. Este marco es de aplicación relativamente universal.

El libro surge de un análisis exhaustivo de la literatura, mayormente académica, del Siglo XXI, donde los autores pudieron apreciar los grandes avances pero también las brechas en el tratamiento del tema. En este sentido, el libro es el resultado de una extensa investigación y destilación del conocimiento. Ambos autores están entre los más reconocidos expertos académicos, y uno de ellos es reconocido como el pionero en el tema y fue uno de los fundadores de la Red de Conocimiento de Emprendimientos Sociales, una alianza de universidades latinoamericanas con la Universidad de Harvard que ha estudiado las colaboraciones en América Latina.

El valor agregado del libro no está solo en haber hecho la destilación del conocimiento existente y ahorrarles esfuerzos a los participantes en las colaboraciones, sino más bien en poner las colaboraciones en el contexto de la creación de valor para todas las partes involucradas. La "creación de valor" como elemento de análisis de la actuación de las organizaciones, aun de las sin fines de lucro, se ha puesto muy de moda en los últimos años, en parte por el reconocimiento de la escasez de recursos que fuerza a pensar siempre en la efectividad de las actuaciones y en parte porque es un factor cada vez más necesario para justificar la inversión o gasto de recursos financieros.

Para los interesados en la práctica de las colaboraciones, a diferencia de los interesados en la teoría, el principal valor agregado del libro está en su concentración en la creación de valor. El libro presenta las colaboraciones como una inversión, de allí que los beneficios obtenidos por las partes sean clave. Si bien se preocupa por el valor creado para todas las partes, al ser su principal objetivo la promoción de las colaboraciones y su efectividad, se concentra en el valor creado para las partes involucradas en la colaboración. Parece dar como un hecho que las colaboraciones solo se hacen si también benefician a la sociedad como parte de los objetivos que persiguen ambas partes. Y al enfatizar la creación de valor como tema central, el libro, a pesar de su origen académico, destaca constantemente su aplicación en la práctica.

Creación de valor a través de colaboraciones

El marco conceptual y analítico propuesto para identificar, analizar, diseñar, ejecutar, evaluar y modificar las colaboraciones está compuesto por cinco componentes, cada uno de los cuales es analizado en detalle en sendos capítulos:

- La identificación de las fuentes y formas de valor al ser creados
- Las características del esquema mental de las partes involucradas necesarias para la colaboración
- Las diferentes fases por las cuales puede pasar la colaboración
- Los procesos necesarios para lograr la creación de valor
- La evaluación del valor creado en la colaboración

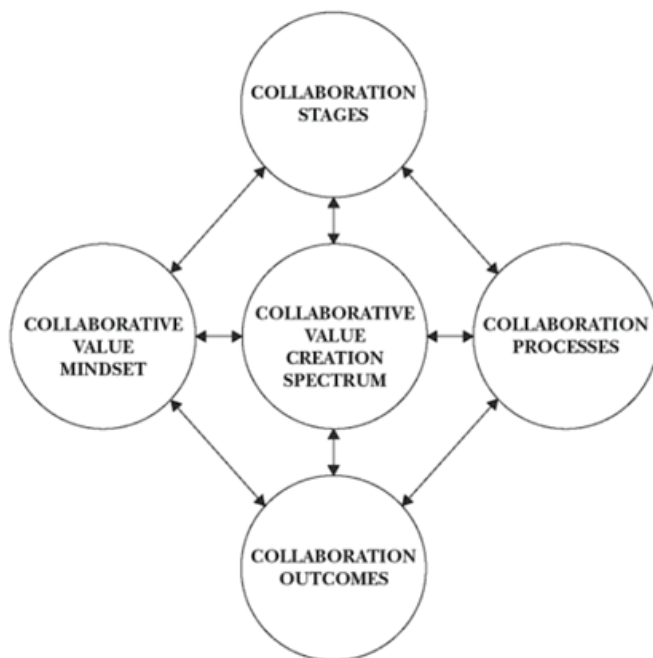


Figure 1.1. The Collaborative Value Creation Framework

Al considerar la colaboración como una inversión de recursos, definen el valor en función del exceso de beneficios sobre costos que se generan para "las organizaciones, los individuos y la sociedad", no solamente para las partes involucradas en la colaboración. En este sentido, tiene una visión integral como la que propone la versión moderna de responsabilidad de la empresa y de la responsabilidad de las ONGs ante la sociedad. Más que una visión puramente

instrumentalista, es una visión que coloca a estas colaboraciones en el contexto de la visión moderna de la RSE.

Algunos de los componentes del esquema propuesto CVC (Creación de Valor Colaborativo) están más desarrollados que otros. El de mayor contribución por encima de lo que es la práctica tradicional es el primero (identificación de las fuentes y formas de valor) y la visión de largo plazo imbuida en el tercero (fases de la colaboración). No se ven estas colaboraciones como algo ocasional o temporal para la resolución de un problema puntual o ganar algunas indulgencias, de allí que se pueda hablar de valor sostenible y no efímero.

En el componente I de identificación de valores se analizan las fuentes de creación de valor y los tipos de valor creado. Como fuentes de valor (aunque el nombre "fuentes" no sea muy preciso) se proponen valores derivados de: (a) la dirección de los recursos puestos a disposición (quién crea valor), (b) la complementariedad de los recursos (si se refuerzan mutuamente), (c) del tipo de recursos puestos a disposición de la colaboración (genéricos, específicos a la organización, ventajas comparativas), y (d) intereses comunes. Como tipos de valor creables proponen: (a) valor asociativo derivado de estar en asociación con la otra parte, (b) valor transferido de una parte a la otra, (c) valor creado en la interacción, generalmente intangibles como relaciones y confianza, y (d) valor sinérgico, resultado de que la combinación de recursos rinde valor por encima de su suma.

A primera vista estas tipificaciones pueden parecer relativamente abstractas, pero los autores ponen breves ejemplos para explicar cada concepto. Estos ejemplos se incluyen en cada uno de los cinco componentes del marco de la CVC.

En el componente II sobre el esquema mental de las partes necesario para la colaboración, proponen cinco temas de consideración sobre la motivación de las partes para que sea efectiva: (a) para quién se quiere crear valor, quién es el objeto, los accionistas o los *stakeholders*; (b) colaborativa o de inversión con rendimientos financieros; (c) múltiples motivaciones; (d) búsqueda de integración de valor en la organización; y (e) búsqueda de colaboración en múltiples sectores. Y para hacer el análisis proponen 13 dimensiones del esquema mental (concepto de valor, actitud, compatibilidad, visión de cambio, corto o largoplacista, etc.).

En el componente III de las fases por las que puede pasar la colaboración, se presenta el esquema de máxima, sin que ello quiera decir que hay que cubrirlas todas ni que sean secuenciales. No son etapas cronológicas, son estados de la colaboración que indican un nivel de intensidad creciente. El identificar la fase en que se encuentra la colaboración permite enfocar el análisis del valor, el esquema mental y los procesos, que son diferentes dependiendo de la fase.

Proponen cuatro fases: (a) filantrópica, en el marco de donaciones para algunos fines compartidos; (b) transaccional, con intercambio de recursos (financieros y no financieros) para beneficio mutuo; (c) integrativa, donde se integran los valores, estrategias, misión, recursos humanos y procesos de ambas partes; y el máximo nivel de colaboración (d) transformacional, donde a través de la colaboración las partes cambian organizacionalmente para mejorar la efectividad de sus intervenciones. Cada una de estas fases se analiza en función del alineamiento de objetivos (a lo largo de seis impulsores como relevancia de la misión, comunidad de valores, importancia estratégica, etc.), el nivel de involucramiento (ocho impulsores diferentes) y el apalancamiento que proporciona la colaboración (ocho impulsores también diferentes).

El componente IV sobre el proceso para maximizar el valor creado es analizado en cuatro fases, (a) formulación, previa a la formalización de la colaboración a través de seis subprocesos (desde la articulación del problema a atacar hasta identificar los campeones internos para gestionarlo); (b) selección de los socios, a través de cinco subprocesos (desde el mapeo de intereses comunes hasta la identificación de los riesgos que involucra la colaboración); (c) implementación de la colaboración a través de cuatro subprocesos (desde experimentar hasta evaluar); y (d) institucionalización o hacer parte de la estructura operativa, con tres subprocesos (incrustar, convergencia de valores y gestión colaborativa). Se presenta la Cadena de Valor de Procesos de Colaboración en que cada uno de estos procesos y subprocesos (18 en total) se analice el valor que se puede lograr en función de los cuatro tipos mencionados arriba.

El componente V cubre la evaluación de los resultados de la colaboración, etapa indispensable en una actividad cuyo objetivo final es la creación de valor y no el entrar en colaboraciones como un fin sino como un medio. Propone un análisis de los valores creados en función de la tipología descrita arriba. También comenta, muy brevemente, las complicaciones que se pueden presentar en la colaboración, mencionando las complicaciones metodológicas, el tiempo que tarda en poder detectarse los beneficios de las intervenciones sociales y ambientales, la subjetividad de los beneficiarios y beneficios, los costos necesarios y un problema más intrincado, que es el de la atribución de los beneficios identificados a las acciones de la colaboración. Es el capítulo más corto y menos completo, como comentamos en la evaluación del libro a continuación.

El libro cierra con el capítulo "*Twelve Smart Practices for Collaborative Value Creation*" (Doce prácticas inteligentes para la Creación de Valor Colaborativo) que es más bien un resumen muy conveniente que ayuda a despejar la complejidad conceptual de los capítulos precedentes.

Cómo aprovechar este libro

Si por este breve resumen del contenido el libro le parece complicado al lector, es que lo es. Es un libro para profesionales directamente involucrados en el tema, ya sean académicos, ya sean gestores de las colaboraciones.

Si el libro tiene un defecto (o una virtud, dependiendo del punto de vista) es que requiere un gran esfuerzo de parte del lector para poder capturar toda su riqueza. No es un libro que se puede leer a la ligera, es un libro para estudiar y pensar en las implicaciones de lo que se lee cuando se trabaja en el tema. No es para aficionados ni turistas. No es de esos libros que repiten por enésima vez las mismas liviandades sobre las claves para la gestión de empresas. No es uno de esos libros que explota una moda. Es un tratado sobre cómo acometer colaboraciones.

El libro requiere de mucha atención y seguimiento para sacarle provecho, ya que es una obra que presenta una nueva manera de pensar y analizar las colaboraciones. No obstante, para los interesados en el tema, aunque no trabajen directamente en ello, sean empresas, sean organizaciones sin fines de lucro, su lectura puede dar ideas y abrir los ojos a las oportunidades de crear valor a través de las colaboraciones.

Siendo que se trata de colaboraciones que pueden involucrar grandes cantidades de recursos, que requieren gran intensidad de involucramiento y que se diseñan para largos períodos de tiempo, es de esperar que su identificación, conceptualización, diseño, ejecución y evaluación sean complejos, y el libro está justificado en ser exhaustivo.

El libro, como indica su subtítulo "*Nuevo pensamiento y práctica*", pretende ser de utilidad para dirigentes y profesionales en la gestión de colaboraciones y para académicos, y hasta para estudiantes. Para los profesionales debe ser de utilidad en la preparación de potenciales colaboraciones en el futuro cercano, pero el uso más efectivo es para estos profesionales cuando ya están en la fase de preparación y de ejecución de las alianzas. Pueden afinarlas, pueden mejorarlas, pueden corregir errores, pueden tratar de sacarles aún más valor. Por la naturaleza del libro, que requiere intensidad de atención, el mayor beneficio se obtendría por parte de aquellos que ya están concentrados en la problemática, que pueden apreciar los detalles del análisis propuesto y la visión integral necesaria. Además de la cobertura ya mencionada, incluye más de 100 ejemplos que cubren un gran espectro de países: EEUU, Europa, Asia, América Latina, Oceanía y el Medio Oriente, y 17 que son de multi-país. La gran mayoría son de colaboraciones entre grandes instituciones.

El libro puede ser de utilidad para académicos por su mismo origen y por el tratamiento exhaustivo del tema. En particular, para investigadores que quie-

ren profundizar más sobre algunos temas, en especial de dónde proviene el valor, cómo se genera, qué forma tiene, quién se beneficia -y yo añadiría cómo se distribuye entre las partes para mejorar la sostenibilidad de la relación-, que es donde hay menos desarrollo del conocimiento. Y también para aquellos que quieran estudiar su aplicación práctica en casos específicos. Es una verdadera revisión bibliográfica, y contiene más de 500 referencias y casi 700 notas al pie (afortunadamente al final). Por otra parte, puede servir de base en cursos académicos, especialmente a nivel de maestría o cursos especializados.

Y aunque a primera vista no lo parezca, es un libro que debería ser de referencia para los profesionales de la RSE, en función de la ampliación que la sociedad está forzando de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, particularmente en las grandes empresas, y que para cumplir con esas responsabilidades o expectativas de la sociedad necesitan colaborar con instituciones especializadas en atacar temas sociales y ambientales. Las empresas tienen responsabilidad, pero muchas veces no tienen la ventaja comparativa para hacer lo que la sociedad espera de ellas.

Caveat emptor

Quizás como resultado de su origen en un estudio exhaustivo de la literatura, tiene un sesgo académico. El libro pretende cubrir cada uno de los temas, con algunas excepciones, en profundidad y abusa un poco de tipologías y de la jerga técnica, como se pudo intuir de la descripción precedente. Puede ser un poco apabullante. Por ejemplo, dice que *"...se han identificado una constelación de esquemas mentales..."* de los que deducen 13 dimensiones del *"esquema mental colaborativo"*. Analizar la posible colaboración a lo largo de 13 posibles esquemas mentales requiere un gran esfuerzo. El lector que quiera usar el libro en la práctica, presumiblemente seleccionará lo que le parezca más relevante de la lista y la usará como indicativa, no como normativa. Los autores le han hecho el trabajo de la identificación exhaustiva.

Como desarrollan una metodología nueva y avanzada, mucha de la terminología usada es especializada y no es parte del lenguaje cotidiano, lo que requiere de mayor concentración y esfuerzo. Para analizar las fases de la colaboración incluye 22 impulsores con nombres diferentes y 18 procesos y subprocesos. La variedad de denominaciones puede confundir. En el caso de valores hay Impulsores de Valores, Tipos de Valores y Fuentes de Valores. En el análisis del valor a crear hay cuatro fuentes de valor, cada una de las cuales puede crear cuatro tipos de valor dentro de las tres categorías de valor ambiental y económico. Potencialmente, 48 valores, que afortunadamente no todos son descritos, pero de advierte que *"...mientras más específica se sea, más robusto será el análisis de la creación de valor..."* Por otra parte, estas diferentes catego-

rías permiten y facilitan un análisis más sistemático, detallado y completo que cualquier metodología previa. Es un avance analítico que supera el problema de subvalorar colaboraciones por no examinar todas las dimensiones de valor.

Los autores evitan la tentación de decir que se tiene que cumplir con todo. No proponen, afortunadamente, una calificación de la calidad o efectividad de la colaboración como hacen algunos instrumentos de autoevaluación de las prácticas de RSE en las empresas, que inducen a pensar que todo es importante e igualmente relevante. Presentan un análisis exhaustivo para que cada quién formule su propio juicio en cada caso. No es reducible a un análisis mecanicista. En la práctica, quizás no sea posible hacer una implementación detallada e integral, ni siquiera para las grandes empresas y las grandes ONGs internacionales, pero constituye una referencia muy completa.

El título del libro de "Creación de Valor" crea la expectativa de que ello estará ampliamente cubierto. Si bien el criterio permea a lo largo del libro, se queda corto en los temas de medición del valor creado. Pareciera como si fuera suficiente la identificación. Si bien es cierto que mucho del valor creado es intangible o de difícil medición y el libro discute algunas técnicas y complicaciones en su medición, se hubiera enriquecido aún más si incluyera una discusión más amplia y considerara sobre los correspondientes sistemas de información necesarios y sobre cómo organizarse para estimar los valores ex ante y evaluarlos ex post. A fin de cuentas, se propone que la colaboración sea tratada como si fuera una inversión.

En el caso de las empresas, existe creciente presión en demostrar valores tangibles para compensar los recursos tangibles invertidos en la colaboración. Adicionalmente, esta cuantificación, aunque imperfecta y parcial, permite respaldar la sostenibilidad de la colaboración. Si solo se pueden demostrar valores intangibles, la colaboración puede sufrir a la hora de repartirse los escasos recursos presupuestarios entre las diferentes solicitudes.

También se hubiera enriquecido su aplicabilidad práctica si se incluyera una cobertura de los riesgos de la colaboración y su mitigación. Menciona algunos de los riesgos, pero hubiera sido deseable ampliar su cobertura, ya que si los riesgos no son mitigados, buena parte del valor creado para las partes puede ser destruido. Claro está que buena parte de la mitigación está implícita en una buena evaluación ex ante de la colaboración antes de formalizarla, como lo propone el libro. No obstante, se opera en un entorno cambiante y las colaboraciones son de largo plazo, de allí la importancia de una identificación más exhaustiva. Pero quizás sea mucho pedir para un libro que ya es bastante extenso.

Como se mencionó, se incluyen muchos ejemplos que ayudan en la comprensión de los conceptos, pero son ejemplos muy acotados. Hay un caso (Star-

bucks and Conservation International) que se analiza en algunos capítulos para ilustrar varios de los componentes y cómo se aplica la metodología propuesta a una colaboración específica. Hubiera sido muy ilustrativa si se hubiera concluido con un ejemplo que considerara todos los aspectos desarrollados. Es de esperar que, a medida que el esquema propuesto por el libro se utilice en la práctica y en el mundo académico, se desarrollen casos más completos.

Tampoco se cubren las condiciones necesarias en el entorno para que el valor se obtenga. Algunos de los valores creados son intrínsecos a la colaboración, pero muchos dependen del entorno en que se desenvuelve y es la reacción de los *stakeholders* la que crea o destruye el valor. Quizás se hace el supuesto implícito de que la reacción de los *stakeholder* existe y será positiva hacia las partes involucradas en la colaboración. Pero en muchos casos, especialmente en países en vías de desarrollo, estos no reaccionan, ya sea porque son indiferentes o porque no se enteran.

Concluyen, apropiadamente, citando el lema de Nike: "*Just do it*". O sea, hagámoslo, adelante, no le busquemos las cinco patas al gato, esto es muy complicado y si pensamos mucho en las complicaciones nos congelamos y no hacemos nada. Si bien esto es cierto, los profesionales que gestionan las colaboraciones deben ser conscientes de los múltiples obstáculos que tendrán que vencer, de los riesgos que hay que mitigar y de la labor de convencimiento para atraer los recursos necesarios. *Just do it*, pero atención al valor creado y con perseverancia, que es una de las condiciones más necesarias para el éxito de la colaboración.

Comentarios de cierre

El libro hace una contribución significativa a la teoría y práctica de las colaboraciones entre empresas y organizaciones sin fines de lucro y es un valioso instrumento para aquellos involucrados directamente en colaboraciones entre empresa y organizaciones sin fines de lucro. Requiere de serios esfuerzos para el aprovechamiento de todo su potencial, pero serán recompensados. No es un libro ligero.

Lamentablemente, el libro no está disponible en español todavía y ojalá que alguna editorial se anime a publicarlo. Llenará un gran vacío, ya que si en inglés hay gran dispersión, en español la literatura es muy limitada, sobre todo para el caso de colaboraciones basadas en la implementación de la responsabilidad social de la empresa. En español, buena parte de la literatura es a nivel descriptivo, de ventajas, de promoción, pero se queda bastante corta en cómo obtener valor de las colaboraciones para que sean sostenibles, que es el fuerte de este libro. Mucha de la literatura en español está dominada por las ONGs, con una visión más cercana a la de contribuir a la solución de problemas puntuales

sociales y ambientales que al desarrollo de colaboraciones basadas en la creación de valor para todas las partes, que las hace más sostenibles.

Este libro tiene una visión clara de que las colaboraciones solo serán sostenibles si también crean valor para la empresa. No se trata de hacer asociaciones por hacerlas, por canalizar mejor la filantropía, para encontrar socios que la implementen. Desde luego, esta colaboración es una contribución muy importante que hacen las ONGs pero no es suficiente, se puede ir más allá. No se trata de colaborar por colaborar. Se trata de explotar las ventajas comparativas de todas las partes para crear valor para ellas y para la sociedad.

Antonio Vives

Profesor consultor, Stanford University