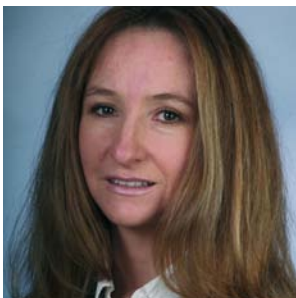


ESADE



**DKV E INTERMÓN OXFAM:
EL CICLO DE VIDA DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA**





LOURDES URRIOLAGOITIA es Colaboradora Académica del Departamento de Política de Empresa de ESADE Business School y se ha especializado en el estudio de las relaciones de patrocinio desde un punto de vista estratégico. Es Doctora en Management Sciences por ESADE - Universidad Ramón Llull, Licenciada en Ciencias Económicas y Master en Gestión y Políticas Públicas (UCB – Harvard). Ha sido ponente en congresos académicos internacionales como la *Strategic Management Society* o la *Iberoamerican Academy of Management* y ha publicado artículos en revistas especializadas como *Business Horizons* o *Strategy & Sponsorship Review*. Es Investigadora del Grupo de Investigación en Iniciativa Empresarial (GRIE) y del Instituto de Innovación Social de ESADE.



MARCEL PLANELLAS es Profesor del Departamento de Política de Empresa y Secretario general de ESADE. Investigador principal del Grupo de Investigación en Iniciativa Empresarial de ESADE – Universidad Ramon Llull. Es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad Autónoma de Barcelona) y Licenciado en Historia Moderna (Universidad de Barcelona). Ha intervenido en diversos congresos y publicado artículos en revistas académicas como *Journal of Organizational Behaviour*, *Business Horizons*, *Harvard Deusto Business Review*, *Peking University Business Review* o *Revista Latinoamericana de Administración*. Es consejero independiente en consejos de administración de diversas empresas españolas.

DKV e Intermón Oxfam: El ciclo de vida de una alianza estratégica

La experiencia de DKV e Intermón Oxfam.
Alianzas que benefician a todos

DR. JOSEP SANTACREU
CONSEJERO DELEGADO DE DKV SEGUROS



Actualmente, la relación entre las empresas y las organizaciones del Tercer Sector se parece cada vez más a una relación de socios. De la filantropía y las donaciones puntuales como modo de relacionarse con estas organizaciones, se ha evolucionado hacia alianzas estratégicas que buscan crear valor para ambas partes.

En el pasado, eran las ONG las que buscaban el apoyo económico de las empresas en forma de donación. Ahora, son las empresas las que también buscan del apoyo de estas organizaciones para llevar a cabo acciones que por sí mismas no están en capacidad de desarrollar. Este modo de trabajo se basa en una colaboración en la que empresa y organización no gubernamental encuentran un campo de interés común en el que ambas pueden complementarse y buscar intereses propios pero también colectivos.

Ambas entidades trabajan en puntos que consideran relevantes y ambas realizan inversiones en recursos y competencias diferentes. Por lo tanto, se trata de una situación equitativa de socios en la que se busca el retorno y se acepta compartir recursos.

La razón por la que las empresas se involucran en proyectos sociales es porque creen que pueden realizar algún aporte significativo para resolver un problema social. Quieren hacer algo pero no saben como llevarlo a cabo puesto que sus competencias son otras. En estas alianzas, cada quien aporta sus fortalezas y, para ello, es normal buscar como socios a organizaciones con una larga trayectoria y reputación acreditada en sus resultados y transparencia. Para esto, es necesario aliarse y hacerlo con los mejores.

DKV Seguros es una empresa dedicada a los seguros personales, especializada en salud, que desde sus inicios ha tenido claro su deseo de apoyar y promover diversas iniciativas sociales. En los últimos diez años, la compañía ha pasado de un enfoque reactivo y filantrópico a un enfoque proactivo y estratégico, que ha logrado integrar la responsabilidad empresarial dentro de su estrategia de negocio.

En el campo de la acción social, DKV Seguros se ha apoyado en numerosas organizaciones con las que trabajar conjuntamente y lograr el cumplimiento de sus objetivos. El mejor ejemplo del esfuerzo puesto en DKV por lograr alianzas a largo plazo con actores claves con los que comparte valores ha sido la alianza estratégica con Intermón Oxfam.

A lo largo de casi una década de trabajo conjunto, Intermón Oxfam y DKV han logrado encontrar un modo de colaborar en el que ambos se sienten cómodos. IO es un aliado que nos apoya y guía en el desarrollo de nuestra política social. En esta alianza, se da la confluencia de valores, de un interés genuino por atacar aquellos problemas sociales más graves que aquejan a la sociedad e intentar de restablecer un equilibrio más justo.

Tras varios años de exitosa colaboración, ambas organizaciones firmaron en 2005 un convenio estratégico de cinco años de duración para estrechar esta cooperación. Éste es el mejor indicativo de que se trata de una relación basada en la confianza y la transparencia entre las partes. Una relación que, dado su éxito, se ha renovado y ampliado para incorporar nuevas actividades tales como patrocinio, sensibilización, participación, voluntariado, charlas, activismos y apoyo a proyectos de salud como el del Hospital Ambato en Ecuador, entre otros.

A lo largo de estos años, la relación ha sido sometida a reflexión con el fin de medir si los objetivos que se habían planteado inicialmente se están cumpliendo y para ajustar las expectativas a los posibles cambios en la compañía, en la organización y en la sociedad. Esto es lo que han logrado los doctores Urriolagoitia y Planellas con el estudio que nos presenta a continuación, un esfuerzo que en DKV apreciamos sinceramente.

Alianzas estratégicas entre empresas y ONG: un motor clave en la reducción de la pobreza

ARIANE ARPA

DIRECTORA DE INTERMÓN OXFAM



Como ONG de desarrollo, desde Intermón Oxfam trabajamos enfrentando las causas que generan la pobreza y la desigualdad y proponiendo soluciones para transformar las estructuras de la economía global que generan injusticias. En el contexto de la economía globalizada, las empresas adquieren un papel fundamental para ayudarnos a alcanzar estos objetivos.

En el trabajo que en Intermón Oxfam venimos desarrollando desde hace más de 50 años con las poblaciones más desfavorecidas de los países pobres, hemos podido constatar que la actividad del sector privado influye de manera múltiple e intensa en los procesos de desarrollo y en las condiciones de vida de las poblaciones.

Precisamente el trabajo y la relación sostenida con personas y comunidades del Sur que de alguna manera se ven afectadas por la actividad empresarial es lo que hace que nos consideremos parte interesada frente a la actuación de las empresas en estos países. Ello explica también que nuestra aportación y nuestra preocupación en el ámbito de la responsabilidad social corporativa (RSC) se centre especialmente en la actuación en el exterior de las grandes empresas, sin negar por ello la necesidad, y nuestra convicción, de que cualquier tipo de empresa (también la familiar o la PYME) tiene que gestionarse de acuerdo con criterios de la RSC.

En Intermón Oxfam defendemos que el sector empresarial es un motor clave en la reducción de la pobreza. Como actor relevante en el desarrollo global, consideramos, en primer lugar, que es necesario que gestionen los negocios bajo criterios socialmente responsables y que éstos impregnen el conjunto de sus decisiones y actuaciones a todos los niveles, ya sea en la toma diaria de decisiones, en aspectos más estratégicos de la empresa, o en aquellos asuntos vinculados a la “política” en que pueda incidir, gracias a su capacidad de influencia ante los gobiernos.

En segundo lugar, las empresas también pueden mejorar las condiciones de vida de miles de personas gracias a su participación en proyectos de acción social, una dimensión clave de la RSC. Esta implicación puede reflejarse de múltiples formas: ya sea mediante actividades de intervención directa, como el apoyo a la sensibilización social (tanto de sus trabajadores como de la sociedad en general) sobre las múltiples causas sociales existentes; ya sea fomentando el voluntariado corporativo a favor de los más desfavorecidos; o ya sea realizando transferencias tecnológicas y de conocimiento, así como de recursos humanos y económicos. En los últimos años hemos sido testigos de cambios en el enfoque de la acción social de algunas compañías españolas, que han dotado a sus inversiones sociales de una visión estratégica, pasando de la mera filantropía a una acción social mucho más integral.

La relación de Intermón Oxfam con DKV Seguros nace hace más de diez años fruto de una aproximación gradual, como se refleja claramente en el estudio DKV e Intermón Oxfam: el ciclo de vida de una alianza estratégica. Con el paso de los años se han ido superando distintas etapas, alcanzando su punto culminante con el convenio a 5 años firmado en el año 2005. Por encima de las apuestas reflejadas en ese acuerdo, queremos resaltar la importancia que tiene para una organización de cooperación al desarrollo contar de forma estable y duradera con el apoyo de una empresa como DKV Seguros.

La lucha contra la pobreza es un combate a largo plazo. Por eso, es indispensable, para todas las organizaciones que tienen en su misión un objetivo tan ambicioso, encontrar colaboradores, ya sean personas, empresas o instituciones, que mantengan su confianza en nuestra labor. Por parte de Intermón Oxfam, debemos ser capaces de mantener vivo este compromiso mediante una gestión rigurosa y transparente y una constante rendición de cuentas sobre el impacto que obtenemos gracias a su contribución.

Por último, queremos aprovechar estas líneas para agradecer a DKV Seguros, a sus directivos y a todos sus empleados este compromiso continuado y la coherencia que exhibe entre sus apuestas estratégicas como empresa, su compromiso por el fomento tanto interno como externo de la RSC como por su contribución directa a la mejora de las condiciones de vida de muchas personas, tanto en los países en desarrollo como en España. Al mismo tiempo, queremos aprovechar estas líneas invitando a todas las organizaciones, sean o no empresariales, a realizar los pasos necesarios para aplicar de forma efectiva prácticas enmarcadas en principios de responsabilidad social corporativa. Estamos seguros de que será en beneficio de todos.

PD: Una mención especial para agradecer a la doctora Lourdes Urriolagoitia, así como al doctor Marcel Planellas de ESADE Business School el magnífico estudio que a continuación se presenta.

Las alianzas sociales, una apuesta estratégica

CARLOS LOSADA
DIRECTOR GENERAL DE ESADE



Las alianzas sociales representan un nuevo paradigma en el marco de la colaboración entre las empresas y las organizaciones no gubernamentales, una apuesta estratégica que puede ayudar al desarrollo mutuo y al progreso de la sociedad.

Por un lado, las empresas son conscientes que generar valor social puede ser un elemento importante para ellas mismas y se implican cada vez más en sus actividades de acción social adoptando un enfoque estratégico. Actualmente, entre las principales preocupaciones de los directivos está el decidir hacia dónde y cómo enfocar su implicación en la sociedad. Por otro lado, la magnitud y complejidad de los problemas socio-económicos que las ONG buscan solucionarles ha obligado a crecer y a desarrollar nuevas capacidades y a ver en las empresas “partners” naturales para dar cumplimiento a sus objetivos. Estas nuevas tendencias impulsan a las empresas y a las ONG a establecer relaciones de colaboración para obtener resultados que sobrepasan lo que cada una podría alcanzar en forma individual abriendo una vía de nuevas oportunidades pero también nuevos retos.

Al igual que las alianzas estratégicas tradicionales, empresa/empresa, las alianzas sociales, empresa/ONG, se crean con el propósito de alcanzar objetivos estratégicos y generar beneficios para ambas partes mediante el intercambio de recursos, conocimiento y habilidades. Sin embargo, las alianzas sociales se distinguen de las alianzas estratégicas tradicionales por que además de los objetivos económicos, buscan alcanzar objetivos “no económicos”, objetivos que se centran en contribuir al desarrollo del progreso social. Pero cuando dos organizaciones que provienen de sectores tan diferentes establecen una relación de colaboración, inevitablemente se crean las condiciones para los conflictos y enfrentamientos por el “choque” entre sus respectivos objetivos, valores, estrategias, estilos de gestión o toma de decisiones. Uno de los principales desafíos que enfrentan empresas y ONG es como establecer una relación que sepa vencer estas diferencias y construir un proceso que cree valor, tanto para las organizaciones aliadas como para la sociedad.

Este es, por tanto, un reto que entraña una notable dificultad de gestión pero que puede llegar a tener un gran impacto social, si se convierte en una práctica que se extiende y generaliza. Desde una escuela de negocios como ESADE nos interesa especialmente investigar sobre estos temas que entrañan problemas de gestión y que son relevantes socialmente. Y queremos hacerlo acercándonos a las realidades más destacadas y aplicando el rigor académico. En este sentido, la alianza entre una empresa de seguros especializada en salud, como DKV Seguros, y una ONGD que trabaja para abordar las causas que generan pobreza, como Intermón Oxfam, nos pareció que era una relación que merecía un estudio en profundidad. La alianza entre DKV e Intermón Oxfam se inició hace más de diez años, ha pasado por diferentes etapas y se proyecta al futuro a través de un convenio a cinco años, firmado en el año 2005. Se trata, por tanto, de una alianza social que se ha desarrollado exitosamente y de la que se intentan extraer aprendizajes.

El trabajo realizado por los doctores Urriolagoitia y Planellas ha consistido, en primer lugar, en la búsqueda y organización de la información sobre esta alianza a través de la consulta de fuentes primarias, principalmente entrevistas con algunos de los principales protagonistas, y secundaria, revisando las memorias de actividades y los documentos generados. En segundo lugar, los autores de este trabajo han analizado esta alianza aplicando el modelo del ciclo de vida, para mostrarnos las etapas y los factores que pueden ser decisivos en el éxito de esta alianza. El resultado es un trabajo de investigación donde, a través de una metodología cualitativa, se relata el caso de una experiencia para que pueda ser de utilidad para comprender mejor el proceso de construcción de una alianza social.

Quisiera finalizar agradeciendo a los protagonistas de este trabajo, DKV e Intermón Oxfam, el trabajo desarrollado a lo largo de estos años de alianza y su colaboración al permitir que los doctores Urriolagoitia y Planellas pudiesen realizar este trabajo de investigación que estoy seguro será de gran utilidad para dar a conocer y fomentar el desarrollo de las alianzas sociales.

DKV e Intermón Oxfam: El ciclo de vida de una alianza estratégica

Abstract

En este estudio se examina la relación de colaboración entre DKV Seguros e Intermón Oxfam con el propósito de comprender el funcionamiento de una alianza social exitosa que es capaz de generar valor para la empresa y para la ONG en forma sostenida.

Para estudiar el proceso de desarrollo de la relación de colaboración entre DKV Seguros e Intermón Oxfam desde una aproximación de ciclo de vida, se ha utilizado un marco analítico que parte de la literatura en alianzas estratégicas.

El estudio revela que DKV Seguros e Intermón Oxfam han establecido una alianza estratégica cuyo desarrollo ha traspasado tres etapas de evolución determinadas por características específicas e interrumpidas por cortos periodos de revolución. Además, permite dilucidar los desafíos que las empresas y las ONG pueden encontrar en cada etapa del proceso de desarrollo de su alianza estratégica y los factores que aseguran el éxito en la construcción de ésta.

Introducción

En enero de 2005, DKV Seguros e Intermón Oxfam firmaron un acuerdo de colaboración de largo plazo que los convertía en socios estratégicos. Este acuerdo llamó poderosamente la atención de la sociedad puesto que se alejaba del enfoque tradicional que la mayoría de las empresas y ONG adoptan al establecer algún tipo de relación. En general, estas se reducen a donaciones puntuales en el corto plazo en el que se enfatiza el rol de la empresa mientras que la ONG asume un rol pasivo. Los medios de comunicación citaron el acuerdo entre DKV Seguros e Intermón Oxfam como un ejemplo a seguir por el valor que creaba en forma continua tanto para la empresa como para la ONG¹.

Recientes investigaciones académicas señalan que a nivel internacional, se empiezan a observar relaciones de colaboración entre empresas y ONG que se han transformado en una alianza social mutuamente beneficiosa y de largo plazo². Concluyen que una relación de colaboración entre una empresa privada y una ONG puede operar como una alianza estratégica puesto que existe un gran potencial de crear valor y lograr beneficios substanciales a través de la relación en el largo plazo. Subrayan además, que las empresas podrán conformar este tipo de relación de colaboración con ONG si la enfocan desde un punto de vista estratégico, si reconocen que implica un compromiso y comprenden que su construcción requiere de tiempo y esfuerzo.

Claramente las preguntas para comprender una alianza estratégica son ¿Cómo construyen las compañías y las ONG una alianza social? ¿Cuáles son los factores que influyen la salud y longevidad de estas relaciones y cuál es su secuencia? En definitiva, es importante comprender el proceso que rige esta nueva forma organizativa.

En un artículo publicado en la *Academy of Management Review*, Ring y Van De Ven³ demostraron que el proceso es central dentro las relaciones inter-organizativas y tiene importantes implicaciones para su buen funcionamiento. Cuatro años más tarde, Ariño y de la Torre⁴ confirmaron que el grado en que las partes de una relación inter-organizativa alcancen sus objetivos dependerá en gran medida de la secuencia de eventos entre ambas.

El propósito de este artículo es extraer un profundo entendimiento del proceso de desarrollo de las alianzas sociales analizando como DKV Seguros e Intermón Oxfam han desarrollado y en la actualidad sostienen una relación de colaboración exitosa.

Específicamente, se propone un modelo de ciclo de vida para estudiar la relación de colaboración entre DKV Seguros e Intermón Oxfam con el fin de determinar las distintas etapas por las que atraviesa una alianza social. Asimismo, se pretende identificar las principales características de esta alianza social y explicar su evolución a través de las distintas etapas.

En línea con el trabajo de Das y Teng publicado en el *Journal of Management Studies*, en 2002⁵ se propone en este trabajo, que las alianzas sociales como cualquier alianza estratégica atraviesan tres etapas de evolución: Formación, operación y desarrollo. Se argumenta que cada etapa posee sus propias características y que una alianza social no puede avanzar a la siguiente etapa a menos que ciertas características estén presentes.

Por otra parte, en un artículo publicado en la *Academy of Management Review*, Dyer y Singh en 1998⁶ confirmaron que mediante una alianza estratégica, recursos valiosos de cada una de las partes pueden traspasar los límites de su organización para introducirse en un proceso de colaboración inter-organizativo y crear una ventaja comparativa. De acuerdo a los autores, existen 4 fuentes potenciales de ventaja inter-organizativa: Inversiones relacionales específicas, rutinas de intercambio de conocimiento, combinación de recursos o capacidades complementarios y mecanismos de gobernanza efectivos. En este trabajo, se propone que estas variables representan las características esenciales de las alianzas sociales y evolucionan influenciando de manera significativa el proceso de desarrollo de estas alianzas.

Asimismo, la diferencia más importante entre el modelo propuesto por Austin, Herrero y Reffico⁷ publicado en el *Harvard Business Review América Latina*, y el nuestro está en la trayectoria que recorre la relación de colabo-

ración. Mientras que en el modelo de los primeros autores el proceso de desarrollo de una relación de colaboración transcurre en un *continuo*, en el modelo del ciclo de vida cada etapa empieza con un periodo de evolución y termina con un periodo de revolución.

Utilizando como punto de partida el modelo de crecimiento organizativo de Greiner⁸ publicado en el *Harvard Business Review*, se mantiene que los socios sociales confrontan cambios significativos cuando traspasan de la etapa de formación a la etapa de operación y nuevamente, cuando traspasan de la etapa de operación a la etapa de desarrollo. Durante los periodos de revolución las renegociaciones son inevitables por lo tanto, si las partes no tienen la capacidad de adaptar los objetivos de la alianza social a sus propios objetivos estratégicos, el desarrollo de su alianza puede estancarse o llegar a su fin.

Así, el análisis se centra en las características que favorecen el desarrollo de la relación de colaboración y que constituyen por tanto, los factores clave para el éxito de esta relación.

Este estudio de caso está dividido en tres grandes partes: La primera parte contiene los antecedentes históricos de las dos organizaciones, DKV Seguros e Intermón Oxfam, desde sus orígenes hasta la actualidad siguiendo un orden cronológico. La segunda parte contiene la aplicación del modelo del ciclo de vida mediante el análisis cualitativo y en profundidad de los diferentes eventos significativos de la relación de colaboración DKV Seguros/Intermón Oxfam. Por último, las conclusiones y las implicaciones de este estudio se desarrollan en el apartado titulado los factores de éxito en el manejo estratégico de las alianzas sociales.

DKV Seguros

ANTECEDENTES

DKV Seguros es una compañía de seguros personales que opera en tres áreas de negocio, salud, seguros generales y vida, aunque está especializada en seguros de salud. De los 1.557.461 asegurados (cifra registrada en julio de 2006), el 71% corresponde a seguros de salud, el 22% a seguros generales y el 6% a vida.

En el año 2005, DKV Seguros obtuvo 12.627,29 miles de euros en beneficios lo que supuso un incremento del 47,33% respecto al año anterior. El volumen de primas y el número de asegurados experimentaron un crecimiento del 11,56% y el 4,5% respectivamente.

La empresa es la filial española de Deutsche Krankenversicherung AG (DKV), empresa líder en Europa en seguros de salud, que pertenece al grupo alemán ERGO. DKV tiene su sede central en Alemania pero además está presente en ocho países europeos, - Bélgica, Luxemburgo, España, Portugal, República Checa, Noruega, Suecia- y en China. Sus ingresos totales ascendieron a 4.900 millones de euros en el año 2005, lo que representa un incremento del 7,8% respecto del año 2004. Deutsche Krankenversicherung AG (DKV) ofrece servicios sanitarios a 6,7 millones de clientes, un 2,9% más que el año 2004.

Como filial del grupo alemán DKV, la empresa forma parte del grupo asegurador ERGO que cuenta con 15 millones de clientes en Alemania y 30 millones en toda Europa. En 2005 alcanzó un ingreso neto de 782 millones de euros, más del triple que el año anterior. Su mayor accionista es Munich Re con un 94,7% de participación mientras que HypoVereinsbank posee un 5% del capital.

DKV se implantó en España en febrero de 1998 cuando adquirió la antigua Previa, denominándose, hasta el 2000, DKV Previa. Tras varios cambios de denominación, a partir de 2001 se denomina DKV Seguros y está constituida por la sociedad dominante, "DKV Seguros y Reaseguros, Sociedad Anónima Española" y las sociedades dependientes, de las que la sociedad dominante posee el 100% del capital.

En España, DKV Seguros está presente en todo el territorio nacional, dispone de 64 oficinas y 12 consultorios, donde trabajan 667 empleados. La mayor cuota de mercado se concentra en la mitad norte de la península, especialmente en Cataluña que posee el 35,55% de la cuota de mercado.

DKV Seguros está constituida como una sociedad anónima cuyo consejo de administración está compuesto por el presidente, José Luis Álvarez Margaride, el consejero delegado, Josep Santacreu, cuatro consejeros y un secretario. La dirección de DKV se realiza a través de un comité de dirección compuesto por el consejero delegado y los responsables de las cinco direcciones generales de las áreas de negocio que coordinan los 16 departamentos que constituyen los servicios centrales.

PANORAMA HISTÓRICO

ESTRATEGIA COMPETITIVA

El año 2003 marcó un cambio en el posicionamiento de DKV Seguros al reorientar la estrategia competitiva de la empresa y alinearla con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Aunque desde su creación DKV Seguros había demostrado su compromiso con la transparencia empresarial y la cooperación social mediante diversas acciones, no fue hasta 2003 en que la responsabilidad social se integró en la estrategia competitiva de la empresa. Ese año, DKV Seguros pasó de la especialización en seguros y servicios de salud, a la especialización en seguros personales y a actuar de forma sostenible lo que para DKV Seguros significa "la necesidad de considerar la compañía como una parte de la sociedad y tener en cuenta el impacto económico, social y ambiental de la compañía en su relación con todos los grupos de interés, de forma que sea sostenible a largo plazo para todas las partes" (DKV Seguros, Memoria Social, 2003).

Desde su implantación en 1998, DKV Seguros se especializó en seguros y servicios de salud siguiendo una estrategia de negocio basada en tres competencias esenciales: sistemas de información avanzados, profesionales capaces y motivados y una organización excelente. Al mismo tiempo, desde sus inicios DKV Seguros, consciente del impacto de su actividad en la sociedad, fue demostrando su preocupación por mantener una reputación de transparencia y una relación abierta con sus *stakeholders*.

En efecto, el primer plan estratégico de DKV Seguros para el periodo 1998-2002 denominado Plan Líder, tenía como objetivo principal el crecimiento a través de la especialización en salud, la innovación en sus productos y servicios y la orientación al cliente. Sin embargo, durante esta etapa DKV Seguros también realizó diversas acciones en distintos frentes relacionados con

la acción social o el cuidado del medio ambiente intentando responder a las expectativas de sus *stakeholders* o grupos de interés y demostrar su compromiso con la sociedad.

En el año 2002, DKV Seguros puso en marcha un proyecto para mejorar la claridad y transparencia del lenguaje del sector asegurador, con la colaboración de la Unión de Consumidores de España, la Facultad de Filología de la Universidad de Barcelona y la editorial INESE. También, para mejorar la transparencia y la relación con sus *stakeholders* la empresa comenzó a elaborar un Código de Conducta. Por otro lado, se implementó un Plan de Acción Social coordinado por un grupo de empleados denominado Empleados Voluntarios mediante el cual 300 empleados participaron en 20 proyectos.

Asimismo, DKV Seguros realizó diversas colaboraciones con Organizaciones No Gubernamentales a través de donaciones o acciones de sensibilización y también promovió la creación de la Fundación Integralia para la integración socio-laboral de las personas con discapacidades.

Todas estas actividades representaron un primer paso en la integración del desarrollo sostenible y la responsabilidad social como un factor de la estrategia competitiva que culminó con la elaboración del segundo plan estratégico de DKV Seguros, el Plan Valor 2003-2006. Mediante el Plan Valor se definió la misión de DKV Seguros:

Crear valor sostenible en seguros personales (Salud, Vida y Generales) siendo la compañía que ofrece una relación personalizada con el cliente a través de productos y servicios innovadores, de calidad y adaptados a sus necesidades, apoyándose en una organización eficiente y excelente.

Con esta misión, DKV Seguros reorientaba su posicionamiento en el mercado hacia los seguros personales y alineaba la responsabilidad social con su estrategia competitiva. La empresa enfatiza la necesidad de crear valor no solo en términos de resultados económicos para los accionistas, también contribuir al desarrollo de todos sus *stakeholders* y de la sociedad generando valor sostenible para todos ellos. Así, el impacto económico es importante para DKV Seguros pero igualmente importante es el impacto social y medioambiental. DKV Seguros sostiene que la inversión en activos intangibles como la reputación de la empresa frente a la sociedad, los valores y el conocimiento incrementa el valor de la actividad empresarial a la vez que contribuye a desarro-

llar una sociedad más justa y avanzada.

En el Plan Valor se definieron dos objetivos: En una primera etapa, 2003-2004, alcanzar la eficiencia mediante la optimización de costes y en una segunda etapa, 2005-2006, lograr un crecimiento rentable mediante fusiones y adquisiciones. Para lograr dichos objetivos DKV Seguros decidió desarrollar competencias específicas que son la especialización en seguros personales, un enfoque a resultados y una orientación al cliente caracterizándose en la excelencia en el servicio.

Durante la primera etapa, 2003-2004 la estrategia competitiva se centró en crecer en los ramos de Salud, Vida y Seguros Generales, en conseguir la lealtad del consumidor mediante el tener en cuenta sus necesidades, la innovación en los productos y servicios y el reconocimiento de marca. También se centró en orientar la compañía hacia la rentabilidad y la reducción de costes y por último en motivar y formar a los empleados de la compañía como requisito clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tras analizar la situación del mercado y contrastar la opinión de la Compañía con la de los clientes, agentes y proveedores, se decidió trabajar con una marca especializada en el segmento de salud y una marca general para el resto de los ramos. De acuerdo al Plan Valor, el seguro de salud en España está en relación directa con la asistencia sanitaria y por lo tanto el consumidor lo percibe como un servicio más que como un seguro. Por lo tanto se decidió que una marca especializada permitiría la extensión a otros servicios relacionados con la salud, y esta marca es DKV. En cambio, se determinó que para los segmentos de Vida y Seguros Generales se requiere una marca genérica para transmitir la solvencia de un gran grupo asegurador por lo que se utilizaría la marca ERGO Seguros.

Por lo tanto, durante 2003 DKV renovó su logotipo e imagen corporativa para destacar su nueva orientación estratégica hacia los servicios integrales de salud y la prevención. Mediante la introducción de su slogan *¡Vive la Salud!* DKV Seguros busca establecer una relación personalizada con sus clientes no solo ofreciendo servicios integrales de salud, también, dando mayor énfasis al fomento de la prevención y los hábitos de vida saludables.

La relación personalizada que DKV Seguros busca establecer con los clientes encaja con la orientación relacional que la empresa ha decidido implantar para ser percibida como una caja abierta y transparente. Por tanto, la estrategia de marca está alineada a la estrate-

gia de responsabilidad social corporativa de DKV Seguros que se fundamenta en el cuidado y respeto por las personas y en la preocupación de asegurar su bienestar y calidad de vida. La figura 1 representa el logotipo de la empresa.

Figura 1: Logotipo de la empresa DKV Seguros



Fuente: <http://www.dkvseguros.com>

Además de la proyección externa mediante la orientación relacional y la transparencia, la comunicación interna es otro factor fundamental de la estrategia competitiva de la empresa. DKV Seguros desarrolló un plan de comunicación interna puesto que un estudio reveló la falta de información estratégica, la necesidad de incrementar la transparencia, el fomento de las reuniones informativas y el estímulo de la participación de los empleados. Por lo tanto, a partir de 2003 DKV Seguros busca difundir los valores en la cultura de la empresa, promover la comunicación interna, hacer el proceso de comunicación más transparente e incrementar la motivación y satisfacción de los empleados.

Durante la segunda etapa del Plan Valor 2005-2006, la estrategia competitiva siguió en la misma línea, ser expertos en seguros personales, centrarse en un enfoque a resultados, ofrecer una relación personalizada con el cliente y conseguir su lealtad mediante la innovación en productos y servicios, el reconocimiento de marca y un comportamiento socialmente responsable y motivar y formar a los empleados.

ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La estrategia de responsabilidad social de DKV Seguros ha sido formulada para generar valor y rentabilidad para la compañía, sus *stakeholders* y la comunidad. Los objetivos de la estrategia de responsabilidad social son la construcción de una reputación de empresa y la diferenciación de marca con el fin de incrementar la credibilidad, el reconocimiento y apoyo por parte de la comunidad y también incrementar la fidelidad, la preferencia de compra y la actitud emocional de los consumidores.

Otro objetivo de la estrategia de responsabilidad social corporativa es el incremento de la motivación e identificación de los empleados y de la capacidad de retener talentos. También comunicar, consolidar y promover los valores en la cultura interna de DKV Seguros.

Asimismo está el objetivo de incrementar el valor en la relación con los *stakeholders* o grupos de interés de DKV Seguros mediante el establecimiento de un diálogo fluido y duradero y por último está el contribuir a un desarrollo más sostenible.

Para explicar la estrategia de responsabilidad corporativa de DKV Seguros, Miguel García, Director del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas escribió en un artículo para Aedipe Catalunya: “En DKV Seguros decimos que ‘nos gustan las personas y por eso les aseguramos su calidad de vida’. Esta visión se lleva a cabo, en buena medida, a través de la Responsabilidad Social Corporativa, que se convierte así en una herramienta muy útil para conseguir la excelencia en la relación con los grupos de interés, ya que el desarrollo de éste compromiso mejora la gestión empresarial y acaba redundando en crecimiento económico, generación de riqueza y satisfacción de empleados, proveedores, accionistas, profesionales sanitarios, mediadores y sociedad en general”.

En la actualidad, la estrategia de responsabilidad social corporativa se basa en cuatro líneas de programas que son: Acción social, diálogo con los *stakeholders*, productos y servicios y protección del medioambiente.

ACCIÓN SOCIAL

La acción social de DKV Seguros está determinada por cinco ejes de actividades. El primer eje de acción se ejecuta a través de la Fundación Integralia que pertenece a la empresa y cuya misión es la integración social y laboral de las personas con discapacidad. Entre sus actividades se puede destacar el empleo de jóvenes con discapacidad para gestionar un *contact center* que da servicio por teléfono e Internet a los clientes de DKV Seguros y de otras empresas o instituciones.

Dentro de la acción social de DKV Seguros también está el cuidado y la protección de la salud de colectivos desfavorecidos a través de la convocatoria pública para financiación de proyectos de acción social. De esta manera, la empresa no sólo colabora económicamente también aporta conocimiento y capacidades en áreas vinculadas al negocio.

Otro eje de acción social es la sensibilización social en prevención y educación para la salud mediante activi-

dades de difusión de hábitos de vida saludables y cultura de la salud a través de la Asociación Española de Educación para la salud y la Fundación Española del Corazón.

La colaboración con organizaciones no gubernamentales con el propósito de ayudar al desarrollo es otro eje de acción social de DKV Seguros. La empresa presenta el convenio de colaboración que mantiene con Intermón Oxfam como el máximo exponente de cooperación de DKV Seguros con organizaciones no gubernamentales.

Por último está el voluntariado corporativo donde el Grupo de Voluntarios de DKV Seguros integrado por empleados de la empresa participa en proyectos que ellos mismos organizan. También está el Portal del Voluntariado que vincula a los empleados de DKV Seguros a los proyectos solidarios.

DIÁLOGO CON LOS STAKEHOLDERS

El establecimiento de un diálogo fluido y duradero con los *stakeholders* o grupos de interés de la empresa es un factor de gran relevancia para DKV Seguros. Esta relación contribuye a generar mayor valor en el marco de un desarrollo sostenible tanto para los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores, los mediadores y la sociedad como para la empresa.

En el año 2003 DKV Seguros implantó un Código de Conducta que empezó a elaborarse el año anterior con el propósito de disponer de una herramienta que regulase las relaciones con los *stakeholders*. Con el fin de proyectar una imagen de empresa ética, socialmente responsable y respetuosa con el medio ambiente, DKV Seguros definió sus valores corporativos- trabajo en equipo, rigor, empatía, excelencia e integridad- y tomándolos como punto de partida elaboró con representantes de cada grupo de interés el Código de Conducta.

Además de servir como referente en la conducta y en la determinación de reglas para tratar a cada grupo de interés, el Código de Conducta se ha utilizado para desarrollar indicadores que permiten a DKV Seguros rendir cuentas y evaluar la relación con los distintos grupos de interés y así poder mejorarlas o modificarlas.

Así, para conocer la opinión de los grupos de interés estratégicos de DKV Seguros en 2004 se puso en marcha el Plan Director de Reputación Corporativa que gestiona el reconocimiento del comportamiento de la empresa que hacen los *stakeholders*. En 2005 se diseñó un monitor de reputación para conocer la evolución de la

opinión de los *stakeholders* donde un Comité de Reputación, dirigido por el Consejero Delegado e integrado por responsables de área y directores de departamento responsables de la relación con cada uno de los grupos de interés define las variables a evaluar.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Para diseñar sus productos y servicios, DKV Seguros parte de la base de que el seguro contiene un alto componente de función social en la mejora de la previsión, la seguridad, el ahorro y la calidad de vida de las personas y colectivos. Por tanto, la empresa ha decidido diseñar productos socialmente responsables que eviten la discriminación y sean fáciles de usar. Es por ello que la cobertura en el seguro de salud trata de la misma manera a los hijos adoptados y a los hijos naturales.

En esta línea, en 2003 diseñó el programa Lenguaje Claro para luchar contra el fenómeno de la “letra pequeña” el cual sostiene la empresa, ocasiona graves problemas de imagen al sector. DKV Seguros incorpora a sus pólizas de vida un Certificado de Claridad extendido por la Unión de Consumidores de España.

También, DKV Seguros incluye la cláusula de “póliza vitalicia” a todos aquellos asegurados con pólizas de salud con más de tres años de antigüedad lo que garantiza a los clientes coberturas sanitarias de calidad cuando alcancen edades avanzadas.

MEDIO AMBIENTE

DKV Seguros aplica criterios de eco eficiencia en la gestión del consumo y utilización de agua, papel y energía. La empresa realiza continuas actividades de formación de sus empleados en el uso racional del agua y el papel y apoya diversas campañas de sensibilización externas.

Intermón Oxfam

ANTECEDENTES

Intermón Oxfam es una organización no gubernamental de cooperación para el desarrollo que se define a sí misma como un grupo de personas que creen en la justicia, la solidaridad y la paz y que trabajan para cambiar el mundo. Consideran que la mejor manera de ayudar a las personas de los países más pobres es que puedan valerse por sí mismas y por tanto se dedican a la cooperación al desarrollo trabajando en cuatro líneas de acción: Cooperan en 492 proyectos de desarrollo al año en 29 países de América, África y Asia, actúan en emergencias, fomentan el comercio justo y promueven campañas de sensibilización y movilización social.

Intermón Oxfam está presente en España a través de 7 áreas territoriales que comprenden 7 sedes operativas, 40 comités y 41 establecimientos de comercio justo. La institución está integrada por voluntarios que de manera estable conforman el equipo de la organización junto con los trabajadores en plantilla, concretamente el 71% de las personas que trabajan en Intermón Oxfam son voluntarias y el 29%, 643 personas, son trabajadores en plantilla de los cuales 61% está contratado en España y el resto en países del Sur.

Intermón Oxfam canaliza las aportaciones económicas de más de 258.222 colaboradores particulares, grupos empresas y entidades públicas y audita sus resultados anualmente. Los ingresos durante el ejercicio anual 2006-2007 fueron de 74 millones de euros de los cuales el 74% corresponde a ingresos privados y el 26% a ingresos públicos. El 68% de los ingresos privados provienen de socios y donantes, el 25% de ventas de comercio justo, editorial e ingresos financieros, el 5% de donativos para emergencias y el 2% de herencias y legados. En cuanto a los fondos públicos, el 55% proviene de las administraciones autonómicas y locales, el 13% de la Unión Europea y el 29% del gobierno español.

El 87% de los ingresos se destinan a los diferentes programas de actuación de Intermón Oxfam y el 13% restante se destina a la administración y captación de fondos. A su vez, las inversiones en los programas de actuación se distribuyen de la siguiente manera: 48% se destinan a los proyectos de cooperación al desarrollo, 16% al comercio justo y a la editorial, el 12% a la ayuda humanitaria y el 11% a campañas de sensibilización y educación. Estos datos se publican en la memoria anual y el balance está auditado.

Intermón Oxfam está constituida como una fundación gobernada por un patronato cuyos miembros son nombrados para un periodo de cuatro años y pueden ser reelegidos indefinidamente. El patronato está compuesto por 14 personas vinculadas al mundo académico, empresarial o de la cooperación en los campos de la responsabilidad social de la empresa, la estrategia empresarial, el marketing, los recursos humanos, las políticas sociales, la sanidad y la educación. Además el patronato cuenta con un equipo asesor compuesto por 30 miembros a título personal.

Aunque la organización mantiene su propia identidad e independencia, desde 1997 pertenece a Oxfam Internacional, una confederación de 13 ONG que comparten los mismos principios éticos y trabajan conjuntamente para alcanzar un objetivo común: Combatir la pobreza y la injusticia en el mundo. Oxfam Internacional es el mayor grupo independiente de ONG de desarrollo en el mundo y trabaja con 3000 organizaciones locales en más de 100 países.

Intermón Oxfam colabora con las ONG de la confederación para impulsar campañas internacionales en las que denuncian la injusticia y proponen nuevas políticas más equitativas. Asimismo, dentro de Oxfam Internacional, Intermón Oxfam es responsable de liderar el trabajo de ayuda humanitaria en 14 países del sur y de actuar como impulsora de las campañas relacionadas con políticas agrarias y comerciales en Centroamérica y Sudamérica.

La estructura organizativa de Intermón Oxfam se compone de una Dirección General a cargo de Ariane Arpa (a partir de 2007), una Subdirección General y 6 departamentos, Cooperación Internacional, Territorial, Recursos Humanos y Gestión Interna, Marketing y Comunicación, Comercio Justo, Campañas y Estudios. Cada departamento está estructurado con una dirección al frente y una subdivisión por áreas ligadas a diferentes líneas de actividad. La sede central de la organización está en Barcelona donde están los departamentos salvo el de Comercio Justo y el de Campañas y Estudios ubicado en Madrid. Cada una de estas áreas se subdivide en programas con equipos dedicados a su desarrollo. El director general, el subdirector y los seis directores de departamento integran la Junta Directiva.

PANORAMA HISTÓRICO

ORIGEN

La organización nació en Barcelona en el 1956 bajo el nombre de Secretariado de Misiones y Propaganda de la Compañía de Jesús. Este secretariado fue fundado por la Compañía de Jesús para apoyar la labor social de los misioneros jesuitas españoles en Bolivia, Chad y la India. En 1969, el nombre de la organización cambia a Misión y Desarrollo y en 1982 cambia nuevamente a Intermón. Intermón es una expresión en catalán que significa entre mundos que se recogió para transmitir la idea de un mundo interrelacionado puesto que en aquella época surge una “mayor toma de conciencia de la realidad de otros países debida a una más amplia información, interrelación e integración entre los pueblos del mundo”⁹.

En 1986, Intermón se convierte en una fundación independiente que trabaja para el desarrollo de los países menos avanzados bajo la dirección general de Lluís Magriñà. Magriñà gestionó la redacción de los estatutos sobre el gobierno de la organización según los cuales el patronato de Intermón debía estar compuesto por un mínimo de 10 miembros y un máximo de 15 y cuya responsabilidad sería aprobar los presupuestos y las cuentas generales. Ese mismo año se dio a conocer en televisión el trabajo que Intermón realizaba para lo cual se invirtió todo el capital que poseía en ese momento, alrededor de 44.667 euros. La campaña fue un éxito pues se obtuvieron alrededor de 108.333 euros; Así Intermón se convertía en la primera ONG en utilizar el marketing directo en televisión para recaudar fondos.

En 1995 Ignasi Carreras fue nombrado director general de Intermón. Carreras trabajó en Intermón desde 1988, año en que se incorporó como director de cooperación internacional. Durante ese periodo de tiempo, Carreras fue testigo del rápido crecimiento de la organización, entre 1987 y 1996 el número de donantes y colaboradores pasó de 40.000 a 100.000. Asimismo, el marco de actuación se amplió a 15 países en 1990 y 6 años más tarde, en 1996 ya se había alcanzado el número de 29 países.

INTERNACIONALIZACIÓN Y CRECIMIENTO

Ante el proceso de acelerado crecimiento en la década de los 80, la necesidad de reformar la estructura organizativa y su gestión se hacía cada vez más urgente por lo que al principio de los años 90 se empieza a trabajar en un plan estratégico. Así, primero bajo la dirección de Lluís Magriñà y después bajo la dirección de Ignasi

Carreras, se inicia un proceso de reestructuración para construir un nuevo equipo mediante el establecimiento de políticas en la gestión de los recursos humanos, la incorporación de nuevos directivos y su formación.

Para Intermón era fundamental que durante el proceso de crecimiento se preservara la motivación de los miembros del equipo, el convencimiento respecto a lo que hacen por lo que se diseñaron diversas herramientas para los directivos como planes de formación, potenciación de la comunicación interna, diseño de la política de reconocimiento, implementación de la dirección por objetivos, diseño y aplicación de tests de evaluación del clima entre otros.

Estas políticas y líneas de acción se diseñaron tanto para las personas en plantilla como los voluntarios. En efecto, el voluntariado, directamente relacionado con la expansión territorial y la formación de comités por toda España, constituye un activo fundamental de Intermón. Sin este modelo basado en el voluntariado, la presencia de la organización en el territorio español no habría sido posible. Aunque los campos de trabajo que concentran la mayor movilización de voluntarios son los de Campañas y Estudios y Comercio Justo, los voluntarios dependen del Departamento Territorial.

El vertiginoso proceso de crecimiento y la consiguiente incorporación de nuevas personas a la organización, comportó una pluralidad ideológica que originó diversas tensiones internas. Se determinó que esta diversidad de opiniones y conflictos ideológicos se debían a que no se había definido que tipo de organización no gubernamental era Intermón. En efecto, en general existen tres tipos de ONG: ONG asistenciales, ONG asistenciales y de desarrollo y por último están las ONG que además de dar asistencia y contribuir al desarrollo de un país, trabajan por grandes causas con el fin de generar cambios trascendentales en el mundo.

Intermón optó por ser una ONG más moderna inclinándose al tercer tipo y definió su misión de la siguiente manera:

Contribuir a generar cambios que hagan posible el desarrollo sostenible de los países del sur y que permitan alcanzar unas estructuras sociales justas en las relaciones entre los pueblos, fomentando una cultura de solidaridad.

Así, la organización empezó a utilizar la planificación estratégica. Mediante el primer plan estratégico se decidió por un lado, trabajar siguiendo un modelo de negocio y por otro lado, concentrar los esfuerzos en objetivos específicos en coherencia con la misión que se

había definido. La definición de la misión fue fundamental puesto que logró cohesionar el 90% del equipo, tanto voluntarios como personas en plantilla se sentían partícipes de la organización.

Renunciando a un público muy grande, por ejemplo a aquellos que apadrinan un niño, Intermón se concentró en un público acorde a su misión y logró situarse como una ONG líder a nivel español. La organización logró posicionar la marca Intermón y generar credibilidad puesto que los proyectos para combatir la pobreza eran cada vez importantes y de gran calidad y las apariciones en los medios de comunicación más frecuentes. Aunque las campañas de publicidad para recaudar fondos eran importantes, Intermón aparecía en los medios de comunicación como un referente de opinión. En efecto, las denuncias que hacía Intermón empezaron a salir en las noticias, en los programas de tertulia y en diversas publicaciones.

Por lo tanto, Ignasi Carreras y su equipo empezaron a considerar la internacionalización como un medio de aunar esfuerzos con el objetivo de reforzar la capacidad de generar cambios que la organización había creado. Estudiaron tres opciones posibles: Implantar Intermón en otros países, crear una nueva ONG o formar una alianza estratégica.

En 1997 Intermón optó por la tercera opción uniendo su esfuerzo y capacidad al grupo Oxfam Internacional, una confederación de 11 ONG con objetivos comunes y que trabajaban en la cooperación al desarrollo y la ayuda humanitaria. Esta confederación se creó gracias al impulso de Oxfam Gran Bretaña, una ONG muy grande -sus ingresos en 2003 fueron de 344.756.280 de dólares-. Intermón acordó con las 11 ONG, Oxfam Novid (Holanda), Oxfam Alemania, Oxfam América, Oxfam Australia, Oxfam Bélgica, Oxfam Canadá, Oxfam Gran Bretaña, Oxfam Irlanda, Oxfam Hong Kong, Oxfam Nueva Zelanda, Oxfam Québec- trabajar de forma coordinada con el fin de reforzar los puntos débiles y así conseguir una mayor eficacia. De manera global, la confederación contaría con el apoyo de 1,6 millones de personas y cooperaría en 107 países.

La internacionalización influyó significativamente al equipo humano y su gestión. Por un lado, la posibilidad de operar a nivel internacional supuso la consecución de proyectos muy atractivos lo que se convirtió a su vez en un factor de retención de personal en la organización muy importante. Por otro lado, los efectos colaterales de trabajar en un ámbito internacional fueron complejos. El idioma fue un reto importante, el inglés

se convirtió en un requisito indispensable para trabajar en la organización. Otra dificultad que surgió fue definir como reclutar y desarrollar recursos humanos con la capacidad de trabajar con culturas diferentes. Asimismo, se produjeron diversas tensiones internas puesto que muchos proyectos, campañas o actividades se determinaban en Oxfam Internacional y para algunas personas de la organización este hecho afectaba la creatividad e incluso la identidad de la organización.

La organización acordó además que se denominaría Intermón Oxfam, es decir que no llevaría primero la palabra Oxfam como así lo había hecho la mayoría. En efecto, la organización considera que su marca es un activo fundamental que refleja la reputación que ha edificado y que se basa en la credibilidad.

El año 2000, la organización empieza a trabajar en el plan estratégico para el ámbito internacional. Entre las principales cuestiones que Ignasi Carreras y su equipo se planteaban estaba el decidir cómo proyectar la marca Intermón Oxfam. Dado que “el valor de una ONG depende 95% de intangibles, que son el grado de credibilidad que posee y la interpretación de la marca es decir el anhelo de poder colaborar que despierta,”¹⁰ se debía transmitir una imagen coherente con la misión de la organización.

Aunque la misión estaba claramente definida y consiguiendo los esfuerzos de la organización se dirigían “decididamente a contribuir a que el derecho de todas las personas a una vida digna se haga realidad” (Intermón Oxfam, Memoria 2004-2005), Ignasi Carreras y su equipo consideraban que la organización debía asumir un desafío adicional para alcanzar eficazmente esta misión: el enfoque a resultados.

En efecto, se optó por una orientación a resultados lo cual significó una fuente de tensión interna muy fuerte puesto que generó un choque de culturas. Por un lado, estaban aquellos que pensaban que este enfoque implicaba abandonar muchos ámbitos de actuación y por otro lado, estaban aquellos que consideraban este enfoque como un medio que les permitiría alcanzar resultados más importantes y generar cambios más profundos.

Intermón Oxfam decidió evaluar cada proyecto que ejecutaba, medir el impacto de sus acciones y verificar los cambios que generaba. Para lograr dicho propósito, la organización debía desarrollar indicadores mediante los cuales pudiera corroborar que sus acciones estaban bien encaminadas o por el contrario, debían ser modifi-

cadadas con el fin de alcanzar los resultados esperados. Dichos indicadores permitirían además desarrollar un proceso de aprendizaje dentro de la organización.

La orientación a resultados mediante el desarrollo de indicadores y la medición de impacto requería concentrar los esfuerzos y capacidades de la organización en líneas de acción muy marcadas. Así la focalización en pocos ámbitos permitiría alcanzar resultados más significativos.

Una vez definida la misión y la estrategia de la organización orientada a resultados, el siguiente paso era determinar la estrategia de comunicación de la marca Intermón Oxfam. Ignasi Carreras y el equipo del departamento de Marketing y Comunicación consideraron que la mejor manera de expresar la filosofía y el modelo con los que se trabaja era “comunicar por la gente que trabaja en la organización, que es gente que genera cambio... además, la gente estaba cansada de ayudar y que no se reconociera su esfuerzo”¹¹.

Por lo tanto, se decidió posicionar la marca Intermón Oxfam a través del mensaje “Intermón Oxfam soy IO”. Mediante este mensaje la organización transmite que es un conjunto de personas con una filosofía clara de la solidaridad y que trabaja con gente que quiere ser solidaria. Ramón Ollé y Oriol Bombi, Director de Planificación Estratégica y director Creativo de FCB Tapsa respectivamente, y Xavier Masllorens, Director del Departamento de Comunicación y Marketing de Intermón Oxfam definían así los conceptos fundamentales de la campaña de comunicación en una entrevista publicada “Les estamos ofreciendo una complicidad en esta solidaridad, una manera de ser común entre nosotros la ONG y el público objetivo”. La figura 2 representa el logotipo de Intermón Oxfam.

Al mismo tiempo, Pilar Porta, responsable del Área de Captación e Imagen de Intermón Oxfam precisaba en una entrevista publicada “somos muy cuidadosos y respetuosos con el marketing que hacemos, no podemos hacer solamente una acción de captación de fondos pura y dura o una acción de venta como la que haría una empresa de consumo”. Pilar Porta enfatizaba además que el propósito de estas campañas de marketing es transmitir los valores de la organización, difundir su labor y convencer a la gente que colabore con ellos.

Figura 2: Logotipo de Intermón Oxfam



Fuente: <http://www.intermonoxfam.org>

Aplicación del modelo del ciclo de vida a la relación de colaboración DKV Seguros e Intermón Oxfam

Metodología de investigación

Responder como las empresas y las ONG construyen una alianza social exitosa implica “abrir una caja negra” para distinguir elementos de proceso que no son accesibles mediante métodos cuantitativos tradicionales. Consecuentemente, se ha realizado un estudio de caso en profundidad de la relación de colaboración entre DKV Seguros e Intermón Oxfam. Esta relación constituye un caso excepcional¹² de una alianza social que ha logrado construir una relación de colaboración que genera beneficios mutuos en forma sostenida.

La información que se ha utilizado para elaborar el estudio de caso proviene de distintas fuentes de información tales como artículos y entrevistas publicadas en revistas y periódicos, notas de prensa a nivel local y nacional que se hubieran escrito desde 1998, fecha de la creación de esta relación de colaboración hasta diciembre de 2006.

También se asistió a varias conferencias y mesas redondas sobre alianzas sociales donde altos directivos de ambas organizaciones incluyendo a Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV Seguros y Ignasi Carreras Director General de Intermón Oxfam hasta 2005 eran los ponentes principales. Otra fuente muy valiosa de información fueron las entrevistas en profundidad que se realizaron a personas de ambas entidades directamente implicadas en la alianza social lo que permitió un gran entendimiento de sus respectivos trabajos y evolución dentro de la relación y el surgimiento de nuevos temas relevantes para este estudio.

Para sistematizar y analizar la información se siguieron las técnicas de análisis inductivo y procedimientos iterativos propuestos por Strauss & Corbin¹³. Así, se fue interpolando la síntesis de la información, la deducción de las conclusiones y su verificación antes, durante y

después de la recolección de la información. El primer paso en el análisis de la información recolectada fue elaborar la historia de la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam estructurando la información en una secuencia cronológica centrándose en “¿que cambió en el tiempo y porqué?”.

Una vez identificados los eventos más trascendentales que representan los puntos críticos sobre la trayectoria de la relación de colaboración, se procedió a identificar las etapas por las que atraviesa. Seguidamente, se procedió a identificar las características claves de la relación dentro de cada etapa. Finalmente, se determinó el grado de influencia de las características claves de la relación en el proceso de desarrollo de la relación de colaboración.

El ciclo de vida de la relación de colaboración entre DKV e Intermón Oxfam

PANORAMA CRONOLÓGICO

Figura 3: Cronología de actividades de la relación de colaboración entre Intermón Oxfam y DKV Seguros

ACTIVIDADES: DKV/ IO	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrocinio									
Rastro de juguetes	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Día de la esperanza		x	x	x	x	x	x	x	x
Difusión/Ac. de captación	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Compra de prod. de Comercio Justo									
Navidad	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Planifica. de compras								x	x
Colaboración con programas de cooperación									
Reconst. India y Salvador	x	x	x	x	x	x	x		
Reforest. India				x					
Const. Hospital Ambato								x	x
Implicac. Empleados									
Emergencias		x	x	x	x	x	x	x	x
Actividades/eventos				x	x	x	x	x	x
IO hace informes para DKV					x	x	x	x	x
DKV difunde información periódica								x	x
Viaje a la zona en que se desarrolla el proyec.								x	x
IO en inauguración de sucursales de DKV								x	x
Apoyo conoc./know how								x	x
Consejos/Comisiones									
Un representante de IO en el Consejo Asesor de la Memoria de Sost. DKV					x	x	x	x	x
Un representante de DKV en la comisión del Fondo de Inversión ético y solidario				x	x	x	x	x	x
Un miembro consultivo IO del cód. de conducta DKV.							x	x	x
Vinc. equipos deporte									
Comunicación								x	x
Partido benéfico organizado por voluntarios DKV								x	x
Congresos/conferenc.									
Charlas de IO a DKV								x	x
Conferencias sobre la relación IO/DKV								x	x
Invitados en cursos de formación específica								x	x

Fuente: Autores

En la figura 3 se presenta una cronología de las actividades más relevantes que se han identificado de la relación de colaboración entre Intermón Oxfam y DKV Seguros a partir del año 1998, fecha en que se firma el primer acuerdo de colaboración entre ambas instituciones. Esta sistematización y presentación de la información sobre los eventos más significativos de la relación DKV Seguros/Intermón Oxfam permiten delinear la evolución de la relación y determinar las etapas del ciclo de vida incluyendo los periodos de transición.

La figura 3 proporciona una visión general de la evolución de la relación de colaboración entre DKV Seguros e Intermón Oxfam. Se observa por un lado, una clara tendencia a la ramificación de la mayoría de los programas y eventos en nuevas actividades y por otro lado, la progresiva aparición de nuevos frentes de colaboración dentro la relación DKV/Intermón Oxfam.

El siguiente esquema, figura 4, resalta año a año los aspectos más relevantes de la estrategia competitiva de

DKV Seguros y permitirá obtener un panorama global del contexto en que se desarrolló la relación de colaboración entre Intermón Oxfam y DKV Seguros.

Por tanto, el proceso de desarrollo de la relación de colaboración DKV/Intermón Oxfam puede delinarse gráficamente utilizando los factores que componen su ciclo de vida. Por un lado, la “edad” o el periodo de tiempo que dura la relación se representa en el eje de las abscisas. En este caso, el periodo que se analiza es desde el nacimiento de la relación a principios de 1998 hasta finales del año 2006 y se contabiliza anualmente.

Por otro lado, el “tamaño” o desarrollo de la relación de colaboración que se mide en este caso en función del número de actividades que ejecutan DKV e Intermón Oxfam conjuntamente se representa en el eje de las ordenadas. La figura 5 resume el número de actividades identificadas que se han realizado año a año.

Figura 4: Cronología de eventos en DKV Seguros

EVENTOS	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Eventos dentro DKV									
Creación de Voluntarios DKV:				x					
Plan de acción Social					x				
Enfoque acción social:									
Filantrópico	x								
Comunicación interna		x	x	x					
Estratégico					x	x	x	x	x
Reorientación estratégica:									
Integrac. de la RSC a estrategia competitiva						x	x	x	x
Nueva Imagen Corporativa						x	x	x	x

Fuente: Autores

Figura 5: Número de actividades anuales entre DKV/Intermón Oxfam

EVENTOS	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Número de Actividades	4	6	6	9	10	10	11	21	21

Fuente: Autores

Figura 6: El ciclo de vida de la relación DKV Seguros /Intermón Oxfam

Fuente: Autores

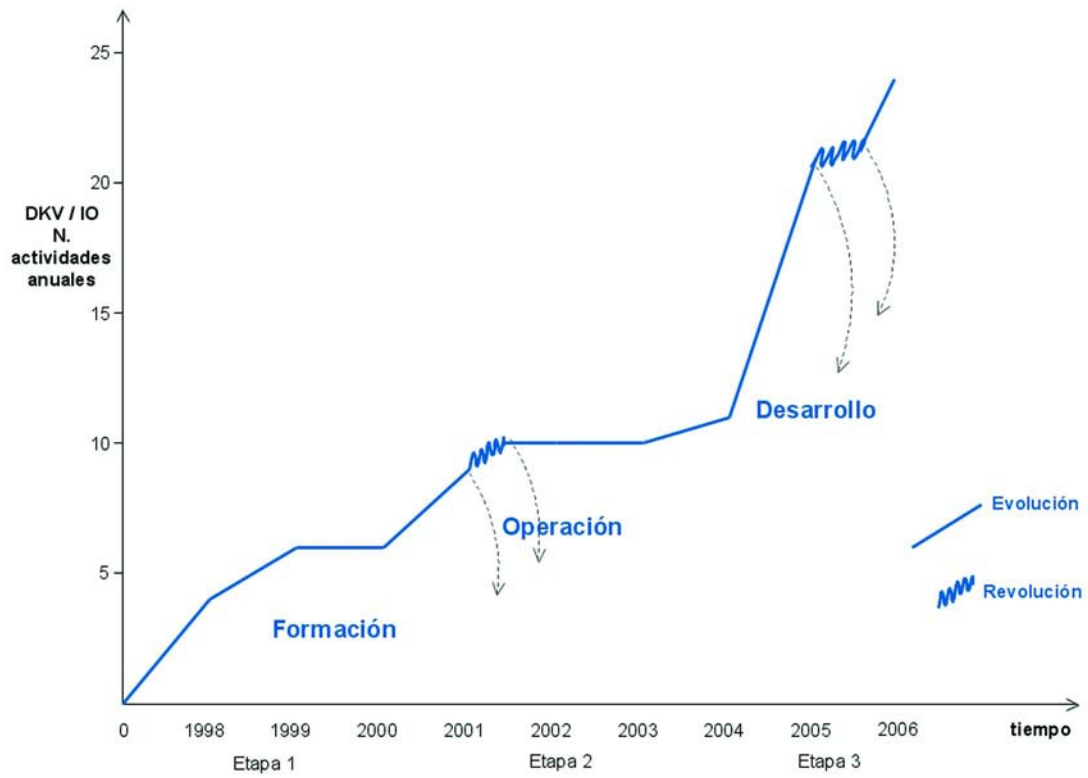
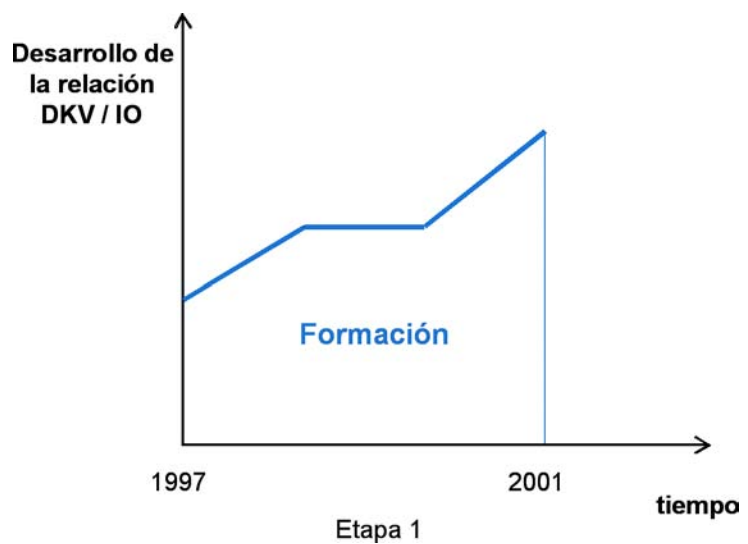


Figura 7: Etapa de formación

Fuente: Autores



La figura 6 representa la evolución de la relación de colaboración entre DKV Seguros e Intermón Oxfam a través de su ciclo de vida. A grandes rasgos, se puede afirmar que la relación de colaboración ha atravesado tres etapas de evolución acordes al modelo del ciclo de vida que se propone. La etapa de formación empieza con la firma del primer acuerdo de colaboración en 1998 y la activación de los eventos y actividades que DKV Seguros se compromete a financiar. La etapa de operación empieza en 2001 y se caracteriza por la proliferación de actividades y consiguiente rápido crecimiento de la relación de colaboración. Por último, la etapa de desarrollo empieza con el nuevo enfoque y énfasis estratégico que se le da a la relación mediante la renovación del contrato a principios de 2005. En efecto, cada renovación del contrato implica un cambio importante en la relación, por lo que el traspaso de una etapa a otra está marcado por un periodo de revolución.

ETAPA 1: FORMACIÓN (1998-2001)

INVERSIONES RELACIONALES ESPECÍFICAS

En la etapa de formación los socios son mutuamente identificados, se realizan las negociaciones y la relación se pone en marcha. La mayoría de los gastos dedicados a la relación, no solo recursos financieros, también tiempo, energía y esfuerzo, son especialmente elevados en esta etapa y adquieren la propiedad de una inversión específica, pues estará especializada en este uso particular y no transferible a otros usos. Estas inversiones relacionales constituyen el pilar fundamental a partir del cual se irán formando las sinergias potenciales propicias para el desarrollo de las tres restantes categorías.

El origen de la relación de colaboración entre DKV Seguros e Intermón Oxfam se remonta a una colaboración puntual que la antigua dirección de Previa (nombre de la empresa antes de ser adquirida por el grupo alemán) había realizado a “Vidas Minadas” un proyecto conjunto de Intermón (aún no formaba parte del consorcio Oxfam Internacional), Médicos sin fronteras y Manos Unidas. Otro hecho que contribuyó al acercamiento de DKV Seguros e Intermón Oxfam fue que Pascual Moreno, un antiguo empleado de DKV pasó a la dirección de Intermón Oxfam de Aragón.

A raíz de estos hechos, DKV Seguros e Intermón Oxfam deciden firmar un acuerdo de colaboración por tres años en 1998. DKV Seguros se convertía en el patrocinador del Rastro de Juguetes, un evento para la participación solidaria de la ciudadanía que desde entonces se celebra anualmente en Zaragoza. Esta actividad consis-

te en la venta de juguetes donados cuya recaudación se destina a un proyecto de desarrollo de Intermón Oxfam. Todos los años, durante un mes y medio se reúnen los juguetes, se los revisa, limpia y repara y finalmente se los pone a la venta entre los días 6 y 9 de diciembre.

También, DKV Seguros se comprometía a incluir publicidad en sus publicaciones corporativas, colocar expositores en sus oficinas coincidiendo con las campañas de solidaridad y a difundir el Comercio Justo que Intermón Oxfam promueve en España a través de sus 14 tiendas. Además de difundir el comercio justo a través de sus publicaciones, DKV Seguros se comprometió a comprar productos de Comercio Justo como parte de los regalos de empresa y de navidad.

Sin embargo, en lugar de establecer una relación basada en las aportaciones económicas que la empresa realizaría a la ONG los siguientes tres años, tanto DKV Seguros como Intermón Oxfam pretendían desarrollar una relación de colaboración en la que ambas organizaciones se implicaran. Esto se hizo palpable en 1999 cuando, a raíz del huracán Mitch que azotó Centroamérica, los empleados de DKV seguros realizaron una colecta para los proyectos de reconstrucción. Así, DKV Seguros empezó a implicarse en actividades solidarias con Intermón Oxfam como por ejemplo, en la organización de la Conferencia Sur-Norte celebrada en Madrid en 1999 o en otros casos de emergencia como las inundaciones de Mozambique en el año 2000.

El año 2000, DKV Seguros pasó a ser además uno de los principales patrocinadores de “un Día para la Esperanza”, una fiesta para promover la solidaridad en la sociedad que organiza Intermón Oxfam y que se celebra una vez al año simultáneamente en más de 40 ciudades de España. Este evento es una fiesta abierta a las familias y tiene como objetivo dar a conocer la ONG mediante actividades lúdicas, información sobre las campañas que desarrolla Intermón Oxfam en todo el mundo, un mercado de comercio justo, una librería solidaria, entre otros. DKV Seguros se comprometió a financiar la campaña de promoción a través de prensa, radio, televisión, *web* corporativa, invitaciones, material comunicativo de lonas, *posters* y su presentación en los medios de comunicación antes, durante y después de la celebración del evento.

RUTINAS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO

El intercambio de conocimiento en esta etapa es incipiente pues las partes aún no han empezado a interactuar. Las partes se ocupan de definir los objetivos que buscan alcanzar mediante la relación de colaboración y

de definir los roles, responsabilidades y procedimientos que regirán la relación.

Desde que Josep Santacreu fue nombrado Consejero Delegado de DKV Seguros, una de sus principales inquietudes era colaborar con el mundo de las ONG. “Además de cumplir con las exigencias de la empresa matriz alemana, desde un principio se pensó en colaborar con ONG”¹⁴. Aunque en 1998 la firma observaba la acción social desde un enfoque filantrópico, la visión de su consejero delegado apuntaba hacia un enfoque estratégico. En efecto, “Aunque al principio el tema de la responsabilidad social era muy nuevo en Cataluña, la visión del consejero delegado fue muy importante, tenía muchas inquietudes sociales y los empleados de Zaragoza lo apoyaban pues ellos mismos organizaban diversos actos de solidaridad como donaciones de sangre, envío de alimentos...se hacían cosas de manera espontánea”¹⁵.

Por su parte, entre las políticas y líneas de acción que Intermón Oxfam había diseñado durante el periodo de reestructuración organizativa que experimentó como consecuencia de un rápido crecimiento -que se expuso en párrafos anteriores-, había definido unos objetivos respecto al establecimiento de relaciones de colaboración con empresas del sector privado. Concretamente, un documento denominado “IO y las empresas” elaborado por La Junta Directiva y aprobado por el Patronato de la organización exponía las condiciones por las que deben regirse. Intermón Oxfam siempre ha considerado que el sector empresarial es relevante para llevar a cabo su misión puesto que “las prácticas empresariales inciden directamente en la promoción del desarrollo sostenible, la erradicación de la pobreza y el derecho a una vida digna”¹⁶.

Los criterios de relación con las empresas se fundamentan en unas normas básicas de responsabilidad social, en el cumplimiento de la legislación laboral internacional, en el respeto de la igualdad del hombre y la mujer, del medio ambiente, el cumplimiento de las obligaciones fiscales y en que estas no estén relacionadas con la fabricación o el comercio de armas ni con productos que perjudiquen la salud. Intermón Oxfam definió estos criterios en concordancia con los valores que promueve.

Al mismo tiempo, Intermón Oxfam siempre ha priorizado las relaciones de colaboración con un horizonte de vida de mediano y largo plazo frente a las colaboraciones puntuales. La experiencia acumulada durante los distintos tipos de colaboración que la ONG había llevado a cabo con empresas del sector privado le

permitió constatar que las colaboraciones puntuales no aportaban la mayoría de las potenciales ventajas.

En efecto, Intermón Oxfam considera que la empresa es un actor clave puesto que en España el 80% de la población activa trabaja en empresas, razón por la cual la empresa constituye un canal de acceso muy importante. A través de la empresa se puede acceder a sus empleados para dar a conocer y promover los valores de Intermón Oxfam y así sensibilizar a la gente, captar socios y donaciones de personas. Además las empresas poseen una infraestructura en materia de comunicación y promoción de mensajes muy desarrollada y eficiente. Intermón Oxfam comprobó que la consecución de tales ventajas es posible a través de una relación de colaboración de mediano y largo plazo.

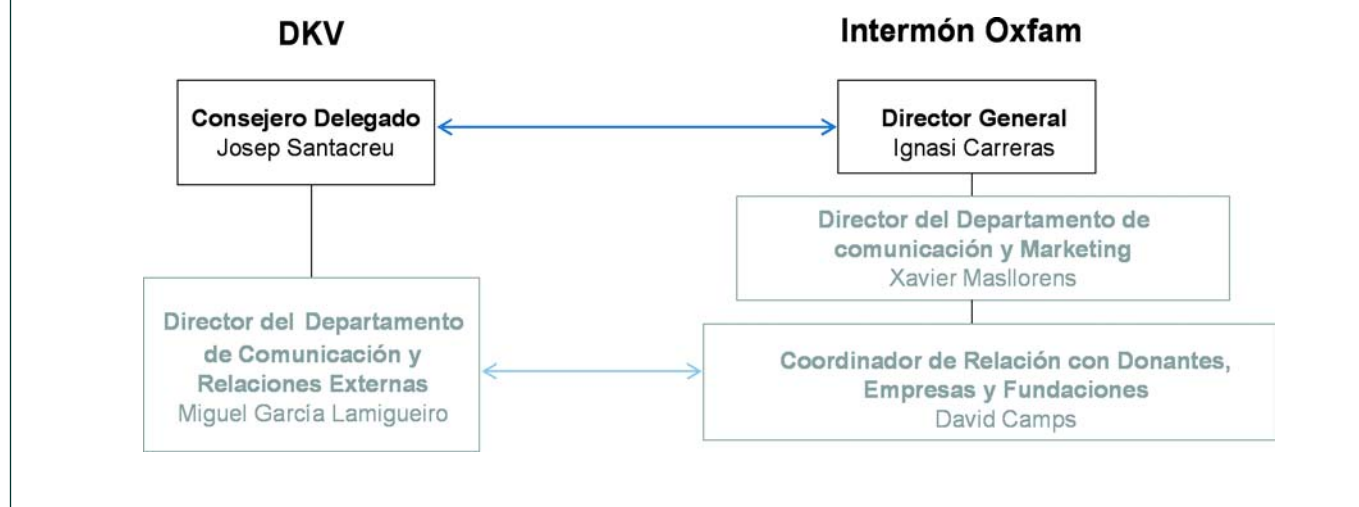
Sin embargo, Intermón Oxfam notó que alcanzar la continuidad de las relaciones de colaboración con las empresas era muy difícil. La ONG fue testigo de cómo las empresas acordaban con mucho entusiasmo realizar contribuciones puntuales que luego no repetían. Esto sucede puesto que “las empresas no saben como desarrollar su acción social pues no hay una reflexión estratégica previa...esto es muy reciente en España, no hay referentes”¹⁷.

Se constató que generalmente, la acción social surge a iniciativa de los responsables de las unidades de negocio que carecen de protocolos de actuación por lo que las decisiones se tienen que elevar a dirección; esto ralentiza la relación e incrementa la probabilidad de interrumpir el acuerdo. Así, en esta etapa Intermón Oxfam tenía unos criterios que orientaban la relación con el sector empresarial y vislumbraba los beneficios de una relación de colaboración estable y de largo plazo, cuestiones que expuso a DKV Seguros para poner en marcha la relación.

Durante esta etapa de formación, los principales actores de la relación de colaboración fueron Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV Seguros, e Ignasi Carreras, Director General de Intermón Oxfam. No obstante, a medida que la relación avanzaba hacia el final de esta etapa, Miguel García Lamigueiro, Director del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de DKV Seguros y David Camps, Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones empezaron a tener mayor contacto mientras implementaban los acuerdos que se habían establecido. La figura 8 representa el organigrama de la relación resaltando a los dos interlocutores principales.

Figura 8: Estructura relacional y organizativa de la relación de colaboración

Fuente: Autores



COMBINACIÓN DE RECURSOS COMPLEMENTARIOS

En esta etapa de formación, la combinación de recursos complementarios aún no ha empezado puesto que las partes están centradas en construir las bases de la relación de colaboración en un marco de compatibilidad.

“Desde un principio habían afinidades y sinergias importantes” coinciden María Mateu y Joan Reventós en una entrevista personal. Antes de entrar a DKV Seguros, Josep Santacreu fue secretario ejecutivo de Médicos Mundi, una ONG de cooperación sanitaria internacional y desde que se incorporó a DKV Seguros estuvo convencido de la función social de las empresas y supo transmitir este sentido de la responsabilidad a la empresa.

En una entrevista publicada, Josep Santacreu explicaba que, consciente de que los ciudadanos son cada vez más exigentes y reclaman responsabilidad, DKV siempre ha potenciado su condición de empresa comprometida con la cooperación social a través de su colaboración en diversos programas solidarios. “Nuestra compañía tiene ya una larga trayectoria de colaboración con entidades ciudadanas, con entidades sin ánimo de lucro que trabajan en el entorno de la solidaridad”.

Josep Santacreu explicaba además que estas iniciativas son el reflejo de los valores de la compañía aseverando que “la cultura interna de DKV Seguros resalta valores como la integridad, la responsabilidad o la transparencia y nuestro ideario interno subraya que *DKV y sus profesionales han de ser modelo de justicia, de fomento de la igualdad de oportunidades, de altruismo y de generosidad, ya que deseamos promover el bienestar de los demás*”¹⁸.

Intermón Oxfam definía su propia identidad como una identidad plural e inclusiva, en la que personas con diferentes creencias y procedentes de lugares diversos trabajan conjuntamente por la justicia y la solidaridad, compartiendo unos mismos valores y una misma misión¹⁹. Los valores fundamentales de Intermón Oxfam son el equipo humano, la reflexión, la independencia, el compromiso, la colaboración, la equidad, la solidaridad, la justicia, la paz, el crecimiento institucional y el análisis de las causas estructurales de la pobreza.

En coherencia con estos valores, la ONG estableció que solo colaboraría con empresas que no produjeran ni comercializaran productos o servicios, ni llevaran a cabo campañas cuya apreciación pública y valor social no encajase con su imagen y sus valores. Así, Intermón Oxfam, decidió firmar un acuerdo de colaboración con DKV Seguros por la compatibilidad de valores entre ambas partes.

MECANISMOS DE GOBERNANZA

En esta etapa, la estructura de gobernanza se centra en los mecanismos formales que garantizan el cumplimiento de los acuerdos puesto que los mecanismos informales requieren un proceso previo de interacciones para desarrollarse. Al ser necesarias las inversiones específicas a la relación, las partes buscan minimizar los costes de transacción pero también maximizar las iniciativas de creación de valor por lo que cada una quiere demostrar mutuamente su voluntad y compromiso de realizar inversiones específicas y cumplir los acuerdos con el fin de obtener los beneficios a largo plazo.

Por tanto, las partes empiezan a utilizar mecanismos formales que les provee mutuamente garantías creíbles del cumplimiento de los acuerdos. Así, Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV Seguros e Ignasi Carreras, Director de Intermón Oxfam comenzaron su relación de colaboración firmando un acuerdo de 3 años.

PERIODO DE TRANSICIÓN (PRIMEROS MESES DE 2001)

Transcurridos los 3 años de colaboración durante los que DKV e Intermón Oxfam cumplieron con los acuerdos y se implicaron, se decidió renovar el acuerdo de colaboración. Sin embargo, aunque el objetivo principal de ambas partes era establecer una relación de largo plazo que fuera más allá de la financiación económica, la renovación del acuerdo estuvo condicionada a importantes cambios por lo que hubo un proceso previo de negociación.

Por un lado, DKV Seguros tenía el objetivo de implicar a sus empleados en la relación de colaboración. En efecto, con el propósito de difundir ciertos valores, potenciar la cooperación social y continuar así con la política de la compañía en materia de transparencia y cooperación empresarial Josep Santacreu empezó a promover una estrategia de cooperación social.

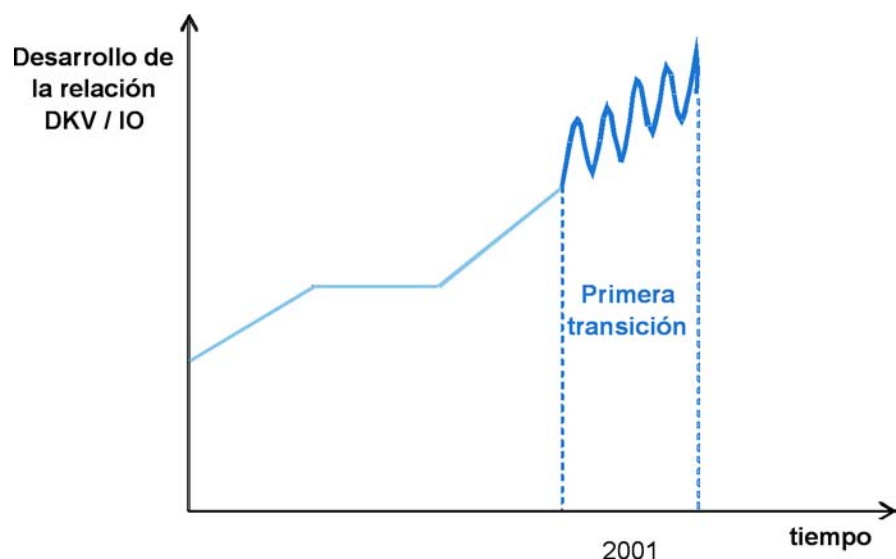
Esta estrategia de cooperación social se orientó a difundir los valores de la solidaridad, la responsabilidad y la participación entre los empleados de DKV. “Josep

Santacreu planteó una estrategia muy paulatina de poner los cimientos; poco a poco se pusieron las herramientas adecuadas para que este tipo de inquietudes surgieran de manera natural desde los empleados; mediante diversas acciones, comunicaciones, formación y herramientas necesarias se dio inicio a un grupo de voluntarios”²⁰.

Una consecuencia visible de este proceso fue la formación de un grupo de trabajo en febrero de 2001 para crear Voluntarios DKV con el fin de canalizar las diferentes acciones sociales, tanto a nivel interno de la empresa como en acciones externas. “La compañía siempre respaldó a este grupo... el acierto fue que los empleados sintieron desde el principio que esos temas dependían de ellos y que su participación era muy importante”²¹.

Sin embargo cuando DKV expuso sus intenciones a Intermón Oxfam, hubo “un cierto examen por un lado y por otro”²². Tanto DKV como Intermón Oxfam evaluaron a su potencial contraparte y expusieron sus respectivos objetivos y expectativas de la relación. Por un lado, DKV quería asegurarse que Intermón Oxfam entendía sus objetivos y por tanto favorecería su consecución. De esta manera, DKV buscaba minimizar el riesgo de sufrir conflictos o malentendidos que debilitaran la relación y forzaran su terminación. “Incluso algunas ONG nos veían con desconfianza y nos cerraron las puertas”²³. Es decir que existen ONG que, siguiendo el enfoque más común y tradicional simplemente esperan de las empre-

Figura 9: Periodo de transición



Fuente: Autores

sas privadas aportaciones económicas puesto que asumen que dos instituciones que poseen misiones tan diferentes son incompatibles y por tanto no pueden desarrollar ningún tipo de relación más allá de la relación de donante-receptor.

Por otro lado, Intermón Oxfam antes de firmar el acuerdo quería garantizar su independencia²⁴. Casi dos tercios de los fondos de Intermón Oxfam son privados lo cuál les da una gran independencia por lo que pretenden mantener esta proporción. La ONG evaluó los objetivos de DKV para asegurarse que su independencia se mantendría intacta y por consiguiente su propia identidad no se vería afectada por una relación de colaboración que pretende abarcar diversos frentes e implicar a las personas que forman parte de ambas organizaciones.

Con este propósito, Intermón Oxfam analizó a DKV Seguros recurriendo a diversas fuentes de información como bancos de información. “Es importante analizar a las empresas con las que se va a establecer una relación de colaboración; mirar si la empresa colabora con otras ONG e ir donde éstas” afirmaba Ignasi Carreras, Director General de Intermón Oxfam²⁵. Es posible colaborar con empresas privadas sin perder esa independencia “siempre y cuando se cumplan unos filtros éticos, unos códigos y unos acuerdos establecidos” afirmaba en otra ocasión Pilar Porta, Responsable del Área de Captación e Imagen de Intermón Oxfam²⁶.

Así una vez expuestos claramente los objetivos y expectativas DKV e Intermón Oxfam llegaron a un acuerdo y firmaron un contrato de colaboración por tres años. Además del importe económico que DKV se comprometía a donar a Intermón Oxfam para realizar las acciones de sensibilización y ayuda humanitaria, el contrato estipulaba que los empleados de DKV se implicarían en las actividades solidarias y de sensibilización.

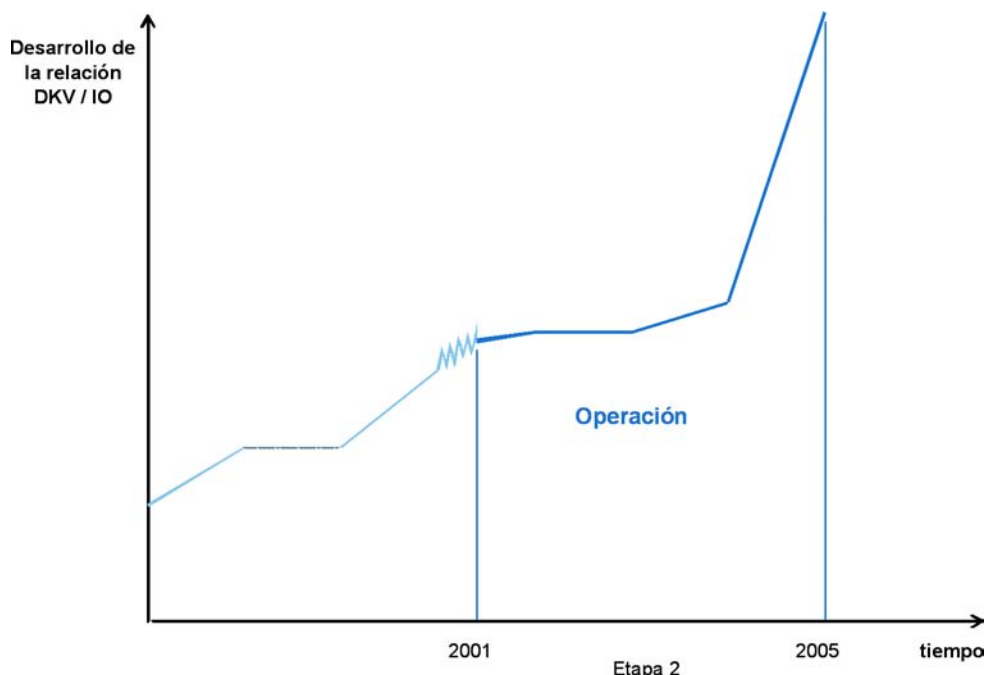
OPERACIÓN (2001-2004)

INVERSIONES RELACIONALES ESPECÍFICAS

En esta etapa de operación, las partes colaboran e implementan los términos acordados y la relación crece rápidamente. En efecto, además de las aportaciones económicas que DKV Seguros hizo a Intermón Oxfam como se había acordado en el contrato, 108.000 euros, ambas instituciones se implicaron en los proyectos y actividades. DKV Seguros e Intermón Oxfam realizaron inversiones en tiempo y esfuerzo específicas a la relación de colaboración.

El aporte económico de DKV Seguros se destinó a actividades de sensibilización como la celebración del Día de la Esperanza, el Rastro de Juguetes de Zaragoza u otras actividades relacionadas con las campañas de Intermón Oxfam y a proyectos de reconstrucción en India y Salvador²⁷. Además DKV Seguros otorgó un premio a Intermón Oxfam en el marco de los premios Solidarios del Seguro que consistió en una donación

Figura 10: Etapa de operación



para un proyecto de reforestación de la ONG en la India.

DKV Seguros se comprometió también a difundir el sentido del comercio justo y los productos a través de sus publicaciones corporativas y a adquirir los regalos de empresa y de Navidad de las tiendas de comercio justo.

Además de las aportaciones financieras, las inversiones relacionales en tiempo y esfuerzo se incrementaron significativamente durante esta etapa debido a la implicación de los empleados de DKV Seguros. A finales de 2001 el Comité de Dirección aprobó la constitución de Voluntarios DKV. Este grupo de voluntarios presentó un Plan de Acción Social para el año 2002 con diversos proyectos sociales entre los cuáles estaba una propuesta de participación y coordinación de numerosas acciones en los proyectos de Intermón Oxfam que DKV Seguros patrocinaba.

Así por ejemplo, durante la edición del 2002 del Rastro de Juguetes los empleados de DKV Seguros participaron activamente gestionando la recogida de juguetes en los servicios centrales, sucursales y el centro de gestión para ser donados a este rastrillo para su venta. Los empleados también participan activamente junto con los trabajadores y voluntarios de Intermón Oxfam en la fiesta de la solidaridad un Día para la Esperanza.

Al mismo tiempo, DKV Seguros priorizó la difusión de información periódica sobre los proyectos de Intermón Oxfam a los que se destinan los fondos y la comunicación de las vías de colaboración que los empleados podrían tener en Intermón Oxfam mediante el Portal del Empleado de DKV Seguros. La comunicación interna sobre la colaboración con Intermón Oxfam a los empleados de DKV es parte de un plan de comunicación interna que se puso en marcha a principios del año 2003.

Este plan de comunicación interna se elaboró con el objetivo de definir y coordinar todas las acciones de la organización, además de realizar dos cambios esenciales: La renovación del antiguo boletín informativo interno “Noticias” y la puesta en marcha de un portal del empleado, como elemento clave para superar las barreras de comunicación horizontal entre centros de trabajo y lograr la cohesión necesaria²⁸.

RUTINAS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO

En la etapa de operación, las rutinas de intercambio de conocimiento empiezan a desarrollarse y se van alimen-

tando continuamente puesto que la comunicación e interacciones que se suceden en esta etapa son cada vez más intensas. Las interacciones contienen un elemento de educación que permite a las partes comprenderse mejor, recibir y procesar las contribuciones de cada una de las partes.

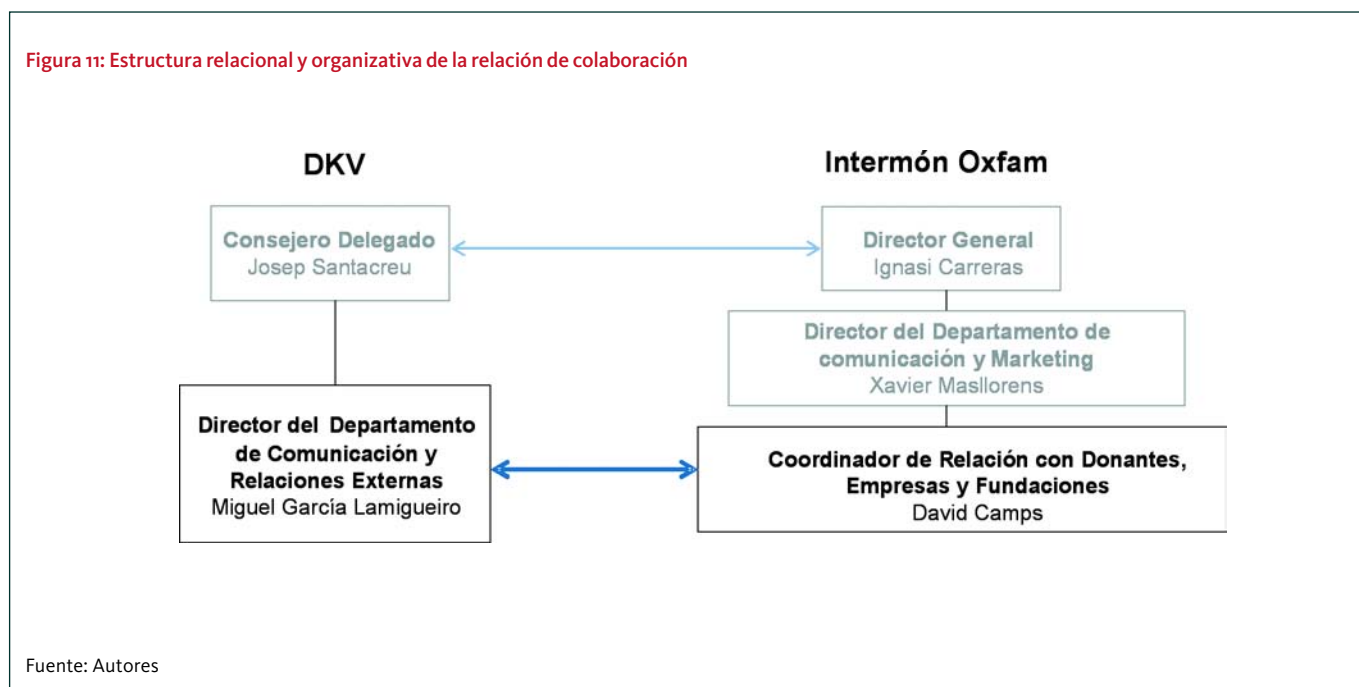
Una vez que Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV Seguros e Ignasi Carreras, Director General de Intermón Oxfam negociaron los términos del acuerdo y firmaron la renovación del contrato, la relación de colaboración entre DKV Seguros e Intermón Oxfam se gestionó desde el Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de la compañía y desde el Departamento de Marketing y Comunicación de la ONG.

El Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de DKV Seguros depende directamente del Consejero Delegado. El Departamento de Marketing y Comunicación de Intermón Oxfam está estructurado con una dirección al frente y una subdivisión por áreas ligadas a diferentes líneas de actividad, entre las cuales está el Área de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones.

Concretamente, las personas que interactuaron intensamente durante esta etapa fueron Miguel García Lamigueiro, Director de Comunicación y Relaciones Externas y David Camps, Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones. La comunicación entre DKV e Intermón Oxfam siempre fue buena, ágil y transparente²⁹. La relación de trabajo entre Miguel García y David Camps evolucionó rápidamente puesto que llevaban una agenda de trabajo compartida para planificar las actividades a las que dedicaron mucho tiempo y recursos. La figura 11 representa el organigrama de la relación resaltando a los dos interlocutores principales.

En esta etapa, Intermón Oxfam empezó a preparar un informe muy completo sobre los eventos que DKV Seguros patrocina, la fiesta de la solidaridad Un Día para la Esperanza y el Rastro de Juguetes. Desde entonces cada año, la ONG prepara un informe de rendición de cuentas, con diversos datos como números de personas que asistieron, el impacto en socios, por lo que ambas partes pueden evaluar los resultados, “hacer aprendizajes y reflexiones estratégicas sobre el impacto en los grupos de interés de DKV”³⁰. Así, las continuas interacciones permitieron fortalecer la relación de colaboración y además, contribuyeron a que cada una de las partes alcanzara sus propios objetivos organizativos.

Figura 11: Estructura relacional y organizativa de la relación de colaboración



Cuando, a principios de 2002, DKV Seguros empezó a trabajar en el nuevo plan estratégico mediante el cual se integró la responsabilidad social corporativa dentro de la estrategia de negocio, empezó a trabajar también en la elaboración de su Memoria Social que después denominaría Memoria de Sostenibilidad. Para la elaboración de la memoria social, la primera del sector que se realizaría en España, DKV Seguros formó un Consejo Asesor formado por un equipo de 7 profesionales y expertos de diferentes ámbitos. Entre los miembros de este Consejo Asesor se nombró a un representante de Intermón Oxfam, a Pascual Moreno, director Territorial de Intermón Oxfam en Aragón, Baleares, La Rioja y Navarra.

Dos años más tarde, en 2004 DKV Seguros presentó el Código de Conducta de DKV, un documento que, tomando como punto de partida los valores de la empresa, establece pautas, recomendaciones y líneas de actuación entre la empresa y sus diferentes grupos de interés o *stakeholders*. Para elaborar este documento de trabajo, también el primero de este tipo dentro del sector asegurador español, DKV formó un Consejo Consultivo. Dicho Consejo Consultivo compuesto por profesionales externos se formó para representar las expectativas de todos los grupos de interés y asesorar a DKV en la resolución de conflictos y en la evolución del Código. Para conformar el Consejo Consultivo, nuevamente DKV invitó al representante de Intermón Oxfam.

Al mismo tiempo, Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV Seguros, se incorporó a propuesta de Intermón

Oxfam como miembro de la Comisión Ética del Fondo de Inversión Ético y Solidario Morgan Stanley en el año 2004. El Fondo de Inversión Ético y Solidario Morgan Stanley se constituyó en 1999 bajo el impulso de Intermón Oxfam para intentar influir en el comportamiento social y ambiental de las empresas. Permite combinar objetivos financieros con valores sociales vinculados a la justicia social, desarrollo económico, paz y medio ambiente puesto que la Comisión Ética se encarga de fijar los criterios que permitirán seleccionar o excluir los valores en los que invierte el fondo. Además, cede parte de la comisión de gestión a ONG o entidades sin fines de lucro.

COMBINACIÓN DE RECURSOS COMPLEMENTARIOS

Existe una combinación de recursos cada vez más compleja resultado de estas interacciones e intercambio de conocimiento. La implicación de los empleados de DKV Seguros en la relación de colaboración con Intermón Oxfam se transformó en un potente generador de importantes beneficios para ambas organizaciones. Uno de los principales objetivos de DKV Seguros era transmitir una serie de valores, el trabajo en equipo, la excelencia, la integridad, el rigor y la empatía entre los empleados a través del Plan de Acción Social con el fin de crear una mayor cohesión entre los empleados y DKV Seguros. Para tal efecto, “Intermón Oxfam se convirtió en una correa de transmisión de sus necesidades de voluntarios”³¹.

Una de las fortalezas de Intermón Oxfam es su capaci-

dad de motivar y movilizar el voluntariado, un activo fundamental de la ONG, “sin el voluntariado es impensable lo que estamos haciendo. Es decir, sin voluntariado Intermón Oxfam tendría que replantearse completamente su actividad...Nosotros tenemos un programa de voluntariado muy intenso y muy costoso; es decir, esas 1300 personas son el equipo operativo de la organización. Eso significa que todos tienen derecho a su espacio de formación, a asistir a los encuentros...”³².

Por tanto, las actividades organizadas por Intermón Oxfam permitieron transmitir valores específicos a los empleados de DKV y moldear así la cultura organizativa de la empresa. En efecto, este tipo de actividades aumenta el sentido de pertenencia a la organización, “les hace sentirse orgullosos de la compañía para la que trabajan” afirmaba Josep Santacreu en una entrevista publicada³³.

Por su parte, Intermón Oxfam también se benefició de esta implicación de los empleados de DKV Seguros como voluntariado corporativo. Para Intermón Oxfam el compromiso que adquieren los voluntarios es un factor fundamental para avanzar en el logro de sus objetivos. Igualmente fundamental es la difusión de los valores de la ONG, la sensibilización, la captación de nuevos socios y donaciones personales entre los empleados de DKV Seguros y por ende su entorno más cercano, familiares y amigos.

Al mismo tiempo, la comunicación efectiva y la información compartida en los diferentes consejos que se formaron en esta etapa y en los que miembros de DKV e Intermón Oxfam participaron directamente generaron importantes beneficios para ambas partes. Tanto DKV Seguros como Intermón Oxfam supieron internalizar la información y conocimiento generado para satisfacer sus propias necesidades institucionales.

Intermón Oxfam se benefició del conocimiento desarrollado en el tema de responsabilidad social corporativa en el Consejo Asesor de la Memoria de Sostenibilidad de DKV Seguros y en el Consejo Consultivo del Código de Conducta de DKV Seguros. Este conocimiento le permitió fortalecer el enfoque integral de sus campañas de sensibilización y movilización y orientar así a las empresas en el comportamiento socialmente responsable.

En efecto, una parte del trabajo de Intermón Oxfam en el Área de Campañas consiste en la influencia en la actuación de las empresas. Intermón Oxfam considera que las empresas tienen un papel relevante actuando como catalizadoras del desarrollo sostenible, la erradi-

cación de la pobreza y el derecho a una vida digna. Sin embargo, existen empresas que demuestran malas actuaciones por lo que, en coherencia con los valores por los que lucha, Intermón Oxfam denuncia estas malas prácticas a través de las campañas.

No obstante, el propósito de estas campañas no sólo es denunciar, Intermón Oxfam no busca la confrontación, más bien y siguiendo un enfoque integral, pretende la educación, orientación y concienciación de las empresas para que actúen responsablemente y fomentar así cambios reales. “Es principalmente por este motivo que Intermón Oxfam interviene activamente en el debate de la responsabilidad social corporativa, con el fin de contribuir al afianzamiento y buen desarrollo de su concepto...En Intermón Oxfam creemos que el sector empresarial es un motor clave en la reducción de la pobreza y defendemos el principio de que no hay buenas o malas empresas, sino buenas o malas prácticas empresariales...El debate actual de la responsabilidad social corporativa surge de un replanteamiento de la función y de la responsabilidad de las empresas en un entorno global...”³⁴.

DKV Seguros también obtuvo importantes ventajas del conocimiento desarrollado en el Consejo Asesor de la Memoria de Sostenibilidad de DKV Seguros. En 2003, la Memoria de Sostenibilidad de DKV Seguros consiguió el “*In Accordance*” del Global Reporting Initiative (GRI), el principal estándar internacional de elaboración de este tipo de informes, lo que convertía a DKV Seguros en la única empresa española del sector de seguros a la que el GRI reconocía esta calificación³⁵. Este hecho reafirma a DKV como empresa socialmente responsable y transparente. A partir de 2003, las sucesivas ediciones obtendrían la misma calificación.

Así, en esta etapa de operación, las partes van encontrando la mejor manera de unir sus fuerzas dado que el nivel de interacción en esta etapa va creciendo, los procesos en la toma de decisiones y la cultura de cada una de las partes se van integrando.

Consiguientemente, los recursos complementarios intangibles se van combinando de manera compleja para alcanzar una sinergia única, valiosa e inimitable. Esta sinergia se tradujo en la mejora de la imagen corporativa y la reputación de DKV Seguros. En efecto, aunque es difícil aislar e identificar el impacto específico de la asociación con Intermón Oxfam, existen datos que apuntan su contribución al posicionamiento de la marca y la mejora de la reputación.

Una investigación realizada en 2003 para medir el impacto de la estrategia de responsabilidad social

corporativa demuestra que existe una importante relación entre el conocimiento de la responsabilidad social de DKV Seguros y determinados comportamientos del consumidor. También muestra un impacto sobre otros colectivos: aumenta la vinculación de los empleados, proporciona una diferenciación para los miembros del canal de distribución y sirve para modificar las actitudes de los profesionales sanitarios³⁶.

MECANISMOS DE GOBERNANZA

En esta etapa de operación, los mecanismos de gobernanza informales empiezan a emplearse y a complementar los mecanismos formales. Los mecanismos de gobernanza informales que surgieron entre DKV Seguros e Intermón Oxfam fueron la confianza y el respeto. El intenso nivel de interacciones y el cumplimiento de los compromisos adquiridos hicieron que las interacciones se hicieran predecibles y por tanto surgiera la confianza.

En efecto, Miguel García y David Camps se consultaban mutuamente cualquier iniciativa y las decisiones se tomaban conjuntamente lo que fomentó un ambiente de confianza y de entendimiento. Por tanto, el ambiente de confianza que predominaba en la relación de colaboración surgió del respeto mutuo y el entendimiento de

las respectivas necesidades y posiciones de ambas organizaciones.

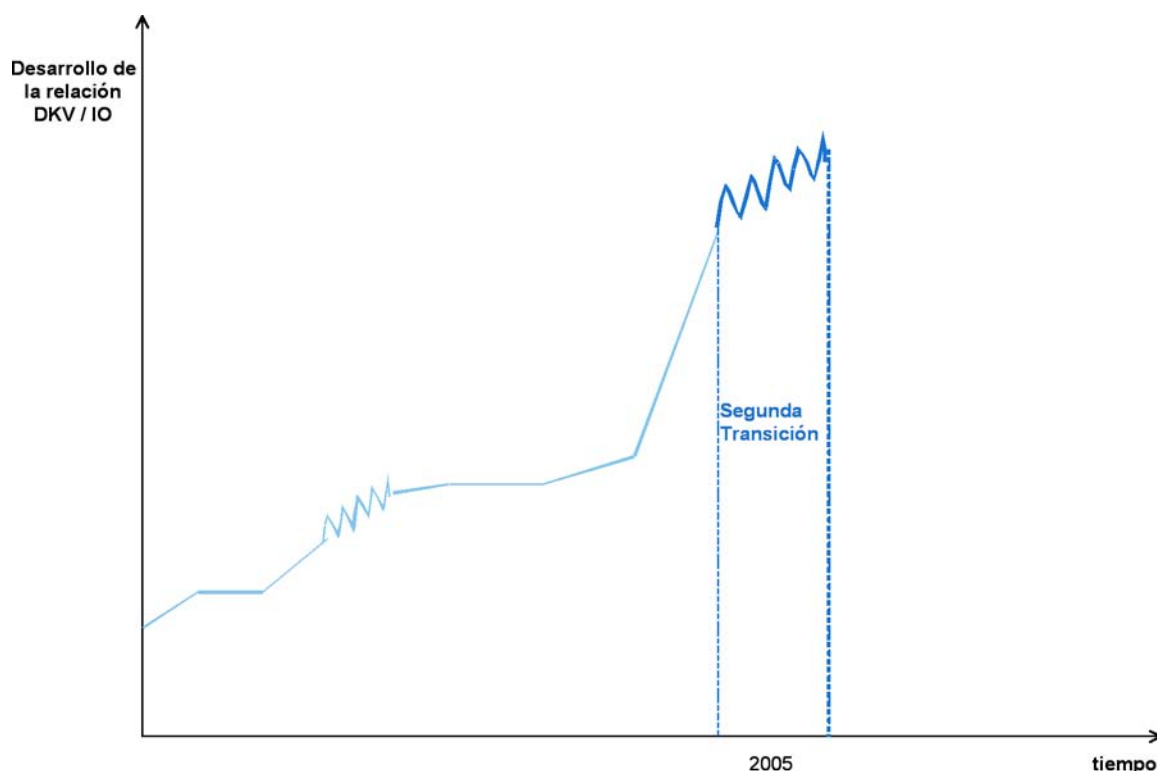
Sobre este tema, Josep Santacreu apuntaba que “es importante entender el papel que se tiene de lo contrario se corre el peligro de entrar en el terreno de la ONG”³⁷. Asimismo, David Camps afirmaba que “la relación siempre se ha basado en la confianza... si hay un conflicto, no hay problema pues se lo plantea... DKV ha sido siempre prudente en la comunicación de la relación, Intermón Oxfam siempre ha respetado esta comunicación”³⁸.

PERIODO DE TRANSICIÓN (PRINCIPIOS DE 2005)

Después de 7 años de relación de colaboración, Intermón Oxfam se convirtió en el máximo exponente de cooperación de DKV Seguros con ONG³⁹. Ambas entidades estaban satisfechas con la colaboración que mantienen desde 1998 y que se fue estrechando con el paso del tiempo por lo que la renovación del contrato aparecía inminente.

En forma paralela, DKV Seguros estaba a punto de implementar la segunda etapa del plan Valor de DKV (2005-2006). La empresa se había propuesto integrar la responsabilidad social corporativa en la estrategia de

Figura 12: Periodo de transición



Fuente: Autores

negocio de la empresa mediante el Plan Valor (2003-2006) para lo cual ya había empezado a desarrollar diversas acciones como mejorar el componente ético y social de sus productos y servicios, la elaboración del Código de Conducta y la búsqueda de programas de acción social que estén relacionados con el negocio de modo que la compañía pueda aportar todo su conocimiento y experiencia.

Por consiguiente, se debía identificar un proyecto de cooperación al desarrollo que tuviera relación con la estrategia de negocio de DKV Seguros y que materializara la relación con Intermón Oxfam. “DKV está posicionando su marca en temas de salud dentro del negocio de seguros centrándose en prevención y hábitos de vida saludable y por esto, en coherencia con esta imagen, se hacen patrocinios deportivos... Por tanto, al ser Intermón Oxfam una ONG especializada en cooperación al desarrollo se consideró que un proyecto de salud sería el más adecuado así, se identificó un proyecto visible, que hiciera tangible la relación hacia fuera y este fue el proyecto de Ambato, la construcción de un hospital materno infantil”⁴⁰.

Así, DKV Seguros e Intermón Oxfam acordaron seleccionar un proyecto de desarrollo específico que serviría como eje para concentrar las aportaciones y evitar con ello la dispersión de la comunicación. Se decidió que este proyecto sería la construcción del área materno-infantil del Hospital de Ambato. De esta manera, DKV Seguros cumpliría su objetivo de alinear la relación de colaboración con Intermón Oxfam con la estrategia de negocio de la compañía. Sobre este punto, en la entrevista personal que se tuvo, María Mateu comentaba que “no tiene sentido hacer cosas que se alejen de la línea de negocio de la empresa” y Joan Reventós añadía que “la coherencia es importante, hay empresas que donan sumas millonarias pero como no tienen una coherencia con su línea de negocio un cambio o una crisis hace que esta colaboración se corte por lo que no se genera valor”⁴¹.

Por otra parte, DKV Seguros e Intermón Oxfam manifestaron su interés por reforzar sus compromisos, incrementar los vínculos y extender la relación de colaboración a diversos frentes implicando a sus respectivos grupos de interés. Refiriéndose a este hecho Josep Santacreu expresaba que “con Intermón Oxfam es ir más allá del proyecto asistencial es pasar a una situación de alianza estratégica con múltiples actividades muy trabajadas”⁴².

Acordados estos puntos, en enero de 2005 Josep Santacreu e Ignasi Carreras firmaron un convenio de

colaboración que se extendía a 5 años mediante el cual DKV e Intermón Oxfam se convertían en socios estratégicos con un elevado nivel de contraprestaciones económicas y comunicativas.

ETAPA 3: DESARROLLO (2005-2010)

INVERSIONES RELACIONALES ESPECÍFICAS

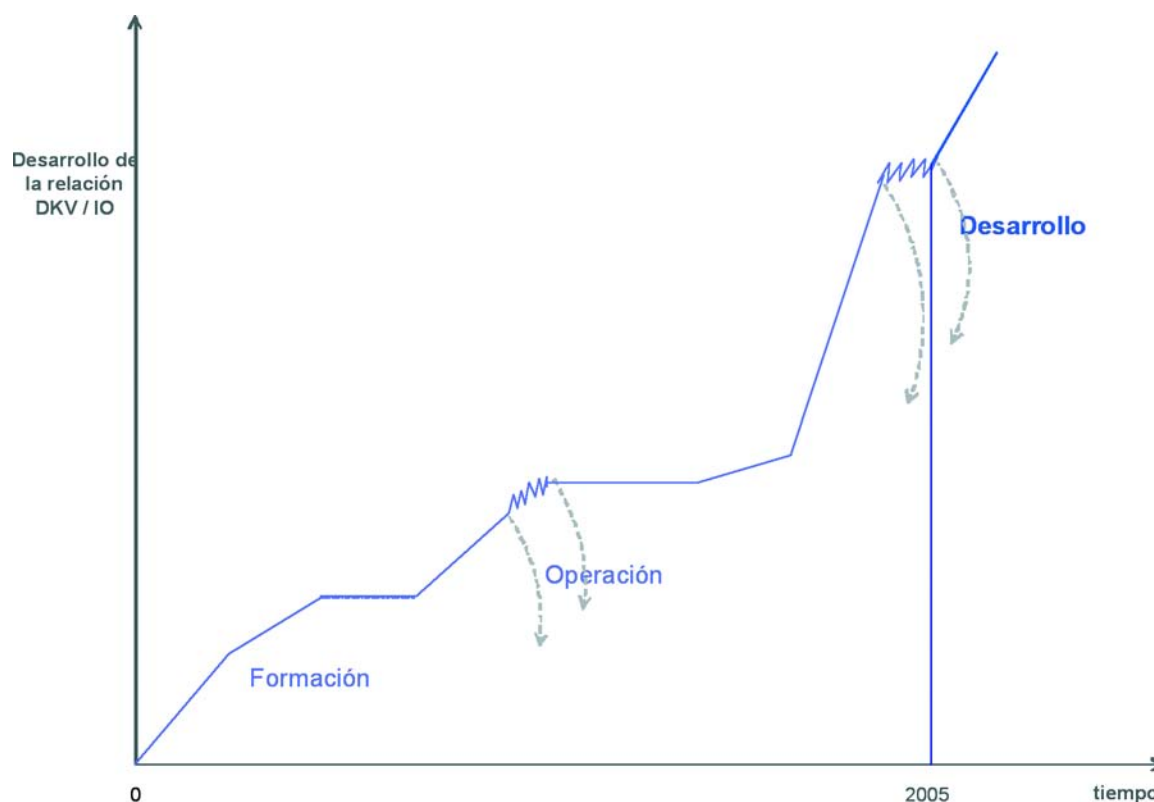
Durante esta etapa, las inversiones relacionales siguen siendo muy elevadas pero siguen una pauta establecida. DKV Seguros se comprometió a garantizar una aportación mínima global de 387.000 euros⁴³ a través de diferentes herramientas en diversas acciones. Por un lado, DKV Seguros e Intermón Oxfam seleccionaron el proyecto de construcción de un hospital materno-infantil en Ambato, una zona en la que se encuentra un elevado índice de población indígena, uno de los sectores más marginales de Ecuador. Se acordó que este proyecto serviría como eje para concentrar el resto de las aportaciones.

En este sentido, DKV seguros decidió vincular su nuevo producto “Vida Jubilación Plus” al proyecto de Ambato destinando el 0,7% de la facturación acumulada. El donativo no estará vinculado a las ventas sino a la facturación acumulada año tras año con el fin de evitar que se convierta en una campaña puntual. La aportación se destinaría a la construcción e implementación del área de emergencia y atención materno-infantil del Hospital de Ambato. DKV Seguros e Intermón Oxfam acordaron colaborar en la promoción de este producto coordinando sus respectivas agencias de publicidad. Intermón Oxfam se comprometió además a informar sobre tal acción a socios y colaboradores y a incorporar en su página web un *microsite*.

Por otro lado, DKV Seguros se comprometió a seguir patrocinando las dos actividades anuales con las que colabora desde la etapa de formación: Un día para la Esperanza y el Rastro de Juguetes de Zaragoza. La fiesta de la solidaridad “Un día para la Esperanza”, la mayor acción de sensibilización y movilización social que Intermón Oxfam organiza cada año y en la que DKV Seguros participa activamente como patrocinador nacional. La edición del 2004 convocó a más de 255.000 personas en 47 ciudades. DKV Seguros se comprometió además a continuar siendo patrocinador único del Rastro de Juguetes de Zaragoza e implicando a sus empleados.

Además de continuar dando prioridad a la implicación de los empleados de DKV Seguros mediante la difusión de información periódica de la relación y su participa-

Figura 13: Etapa de desarrollo



Fuente: Autores

ción directa en diversas actividades conjuntas, en esta etapa DKV Seguros se comprometió vincular a Intermón Oxfam los equipos deportivos que patrocina. Así, Intermón Oxfam se convertiría en la ONG de referencia del equipo de baloncesto DKV Joventut y el equipo de fútbol de sala DKV Seguros Zaragoza mediante la comunicación a través de varios medios como las publicaciones del club, la página web o en las instalaciones deportivas durante los partidos. También se acordó que los empleados de DKV Seguros organizarían cada año de forma voluntaria un partido benéfico destinado a apoyar el proyecto específico de desarrollo seleccionado, la construcción del Hospital de Ambato.

DKV Seguros también continuaría colaborando con los espacios publicitarios en las revistas que edita en las que además se daría información periódica sobre la colaboración estratégica. Asimismo, DKV Seguros se comprometió a realizar *mailings* de captación de base social.

Por último, DKV Seguros se comprometió a seguir comprando productos de comercio justo estableciendo una planificación de compras para permitir establecer

los plazos de producción adecuados. Así Intermón Oxfam se convertiría en proveedor prioritario para regalos de empresa y material de *merchandising* para lo cual, la ONG designaría un interlocutor en el Departamento de Comercio Justo para facilitar la atención a DKV Seguros.

RUTINAS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO

En esta etapa, las rutinas de intercambio de conocimiento ya están establecidas, por lo que las interacciones, el nivel de comunicación y aprendizaje inter-organizacional permanecen elevados y estables.

En enero de 2005, la estructura organizativa del Departamento de Marketing y Comunicación de Intermón Oxfam sufrió una serie de cambios en cadena que se inició con la partida de Xavier Masllorens, Director del Departamento. Así, Pilar Porta pasó a ser la nueva Directora de Marketing y Comunicación de Intermón Oxfam, David Camps fue nombrado Coordinador de Captación de Fondos e Imagen y Joan Reventós, que hasta el momento era Responsable de Captación de Fondos para Emergencias, fue ascendido

al puesto de Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones.

En esta etapa, se designó a María Mateu Herrando, Responsable de la Unidad de Comunicación del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de DKV Seguros y a Joan Reventós, Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones de Intermón Oxfam como el nexo de unión de la relación de colaboración. Ambos interlocutores llevan desde entonces el día a día de la relación. Sin embargo, Miguel García y David Camps mantienen un vínculo fruto del elevado nivel de comunicación e interacción que mantuvieron durante las dos anteriores etapas.

De igual manera, Josep Santacreu e Ignasi Carreras mantuvieron reuniones periódicas de al menos una vez al año hasta junio de 2005. Ignasi Carreras abandonó la dirección de Intermón Oxfam el 30 de junio de 2005 pues los estatutos establecían que no podía permanecer más de diez años en el cargo, y a partir de esa fecha, Ariane Arpa, Directora General de Intermón Oxfam mantiene reuniones periódicas de al menos una vez al año con Josep Santacreu. “Las afinidades y sinergias entre Josep Santacreu y Ariane Arpa son igualmente importantes pues el actual Consejero Delegado de DKV Seguros perteneció al mundo de las ONG, y la actual Directora de Intermón Oxfam trabajó en el sector de los seguros”⁴⁴.

En esta etapa, se acentuó la vinculación de los empleados de DKV a la relación de colaboración mediante diversas actividades. DKV e Intermón Oxfam organizaron sesiones informativas sobre la evolución del proyecto eje, la construcción del Hospital de Ambato, donde empleados de Intermón Oxfam presentaron a los empleados de DKV Seguros en la sede de la empresa. También se empezó a organizar viajes de trabajadores de DKV Seguros a la zona con el fin de que estos pudieran testimoniar a sus compañeros del avance del mismo. Asimismo, se empezó a invitar a los empleados de DKV Seguros a las actividades de Intermón Oxfam como charlas, exposiciones o asambleas de colaboradores, y a difundir a través del portal de voluntariado de DKV Seguros campañas y propuestas de acción o propuestas de voluntariado puntual.

El intercambio de información durante estas interacciones permitió que DKV Seguros e Intermón Oxfam se plantearan la continuidad de DKV Seguros en el proyecto de Ambato. En colaboración con la Fundación Tierra Nueva, DKV Seguros había puesto en marcha un proyecto de micro-seguros de salud en una de las zonas más pobres de Quito, Ecuador, muy cerca de Ambato. A

finales de 2005, casi 1.500 personas ya se beneficiaban de un sistema que incluye las coberturas básicas y que posibilita el desarrollo de una medicina preventiva. Todo ello adaptado a la capacidad de pago de una población con escasos recursos económicos donde algunos ni siquiera pueden pagar los 2 dólares mensuales que cuesta.

Por esta razón DKV, a petición de la propia red de mediación incluyó en el diseño de la iniciativa la creación paralela de un fondo solidario, al que se destina el 10 por ciento de la prima, que permite ofrecer esta atención médica de forma gratuita a los más pobres y también de un fondo de reserva para gastos extraordinarios⁴⁵. La asistencia sanitaria prevista en el micro-seguro se presta en el Instituto Médico “Tierra Nueva”.

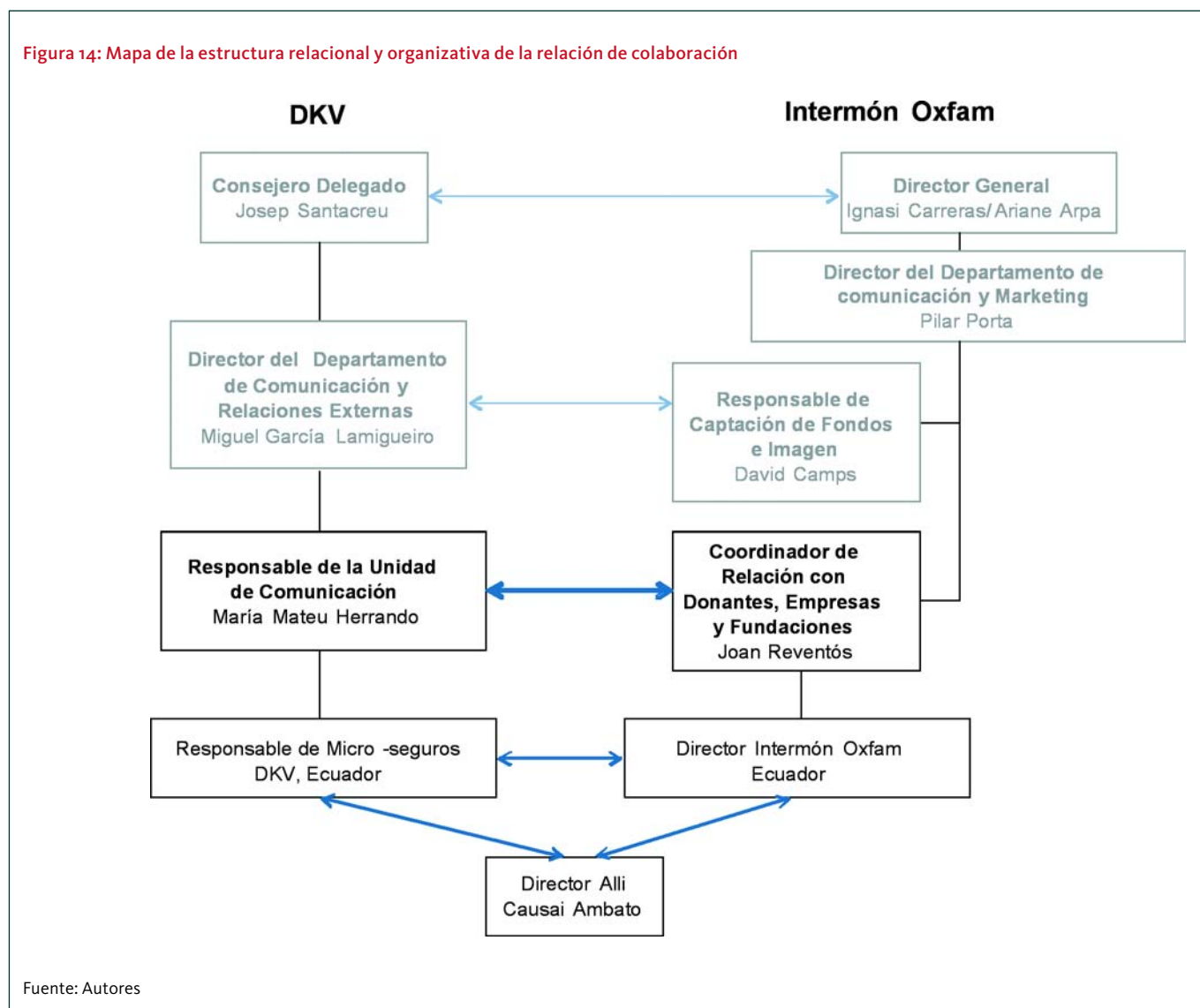
Intermón Oxfam planteó la posibilidad de implantar este micro-seguro en Ambato donde colabora con la asociación “Alli Causai” que también tiene un hospital en funcionamiento y se preparaba para la inauguración del área materno-infantil cuya construcción estaba financiando DKV Seguros.

Así, DKV Seguros e Intermón Oxfam acordaron colaborar en la implantación del micro-seguro en Ambato utilizando el *expertise* de DKV Seguros. Se puso en contacto al responsable de DKV Seguros del proyecto de micro-seguros en Quito y al equipo de Intermón Oxfam en Ecuador quienes estudiaron la viabilidad del proyecto en el centro de “Alli Causai” y finalmente concluyeron que la implantación del sistema de medicina preparada sería una buena alternativa para garantizarles la cobertura sanitaria básica a precio reducido y para contribuir a la sostenibilidad del hospital.

Josep Santacreu se refería al nivel de vinculación de DKV Seguros e Intermón Oxfam y al proyecto de micro-seguros en Ambato de la siguiente manera: “A este nivel de vinculación, las dos entidades pueden ver que potencialidades existen para ayudarse mutuamente, la relación se fundamenta en buscar espacios de transferencia y compartir el conocimiento... así por ejemplo, DKV pone a disposición de la ONG local sus recursos y habilidades para lograr micro-seguros, este es un pequeño germen de un proyecto sostenible y replicable”⁴⁶.

Joan Reventós se expresaba de la siguiente manera al explicar las nuevas interrelaciones que se van formando: “Además de la relación a tres niveles en la sede central, con María Mateu y yo mismo como nexos de unión, Miguel García y David Camps, y Josep Santacreu

Figura 14: Mapa de la estructura relacional y organizativa de la relación de colaboración



y Ariane Arpa a nivel de dirección, empieza una nueva relación más operativa entre el director de Intermón Oxfam de la sede en Ecuador y el director de microseguros de DKV en Quito quienes trabajarán con la contraparte que es el director de la fundación Alli Causai⁴⁷. Por esta razón, la estructura organizativa de la alianza entre DKV e Intermón Oxfam se hace más compleja. La figura 14 representa la estructura organizativa actual de la relación de colaboración.

Al poco tiempo de plantearse la posibilidad de implantar el sistema de micro-seguros en Ambato, a principios de 2006 se organizó el viaje a Ecuador de Pilar Madre, Directora del Departamento de Gestión de Calidad de DKV Seguros en coherencia con el objetivo de implicar a los empleados de DKV Seguros en el proyecto eje de la relación de colaboración de DKV Seguros e Intermón Oxfam. El objetivo del viaje era conocer el proyecto de micro-seguros en Quito. En el viaje, estuvo acompañada por Francisco Villagrasa quién desarrolló la parte técnica del producto, Carlos Martínez, responsable del

proyecto y Miguel García como responsable del programa de responsabilidad social corporativa de DKV Seguros.

Parte de las experiencias que Pilar Madre relató a su vuelta y se publicaron en el portal del Voluntariado de DKV Seguros se citan a continuación: “El primer día fuimos al hospital de la Fundación Alli Causai en Ambato para estudiar la posibilidad de trabajar el micro-seguro entre la población indígena... Aprovechamos nuestra estancia para conocer la sede de Intermón Oxfam donde nos explicaron los proyectos en los que están trabajando...creo que no debemos esperar de este proyecto de micro-seguros unos resultados espectaculares a corto plazo...el país ha sufrido varias crisis económicas y la población es reticente a comprar algo intangible y por tanto los resultados han de esperarse a largo plazo...Creo que si alguien quiere ayudar a este país o países como este, deben colaborar con organizaciones que trabajen en proyectos que generen desarrollo y construyan estructuras que ayuden al país

a largo plazo. Enviar dinero puntualmente puede provocar un efecto contrario al que pretendemos”⁴⁸.

COMBINACIÓN DE RECURSOS COMPLEMENTARIOS

Durante esta etapa, las partes alcanzan un elevado nivel de congruencia entre sus objetivos y la combinación de recursos y/o capacidades alcanza un elevado nivel de complejidad por lo que una sinergia única y valiosa se cristaliza.

Por un lado, las partes encuentran formas creativas de apalancar su asociación. Así, en octubre de 2005 DKV Seguros inauguró su nueva sucursal en Baleares para dar servicio a sus más de 15.000 asegurados desde la sede principal de Palma de Mallorca y así consolidar su posición en el mercado balear⁴⁹. La nueva oficina refuerza la imagen corporativa de DKV Seguros en las islas, ofreciendo un espacio mayor y más accesible a sus asegurados y consolidando su posición de liderazgo en el mercado balear. En la inauguración, Miguel García hizo hincapié en el compromiso de la empresa con la responsabilidad social corporativa, “que para nosotros es parte de la propia estrategia de la organización”. Para el evento, DKV Seguros e Intermón Oxfam organizaron una muestra fotográfica sobre su proyecto de colaboración en Ambato. Además, DKV Seguros e Intermón Oxfam organizaron, en colaboración con la Federación de Baloncesto de las Islas Baleares y Coca-Cola, el campeonato de *street basket* “Vive el deporte con DKV” que se celebró en la Plaza de España de Palma de Mallorca y donde participaron cerca de 200 jugadores de todas las edades. DKV Seguros cedió a Intermón Oxfam el importe de la inscripción simbólica (un euro por jugador) y un euro más por cada canasta conseguida para el proyecto de construcción del área materno-infantil del Hospital en Ambato.

Por otro lado, en esta etapa los valores de cada una de las partes se integran en una cultura común. La relación de colaboración forma parte de la cultura corporativa tanto de DKV como de Intermón Oxfam. Como afirmaba María Mateu, “la relación ya está tan asentada en todo, incluso en los materiales que utilizamos, se respira la misma filosofía” a lo que Joan Reventós añadía “la relación ha superado al interlocutor es decir que ha sobrevivido al personalismo, eso implica que si uno de los interlocutores se va, la ‘rueda sigue funcionando’ sigue habiendo una interlocución con conocimiento de causa, de lo que pasa en la relación, de lo que ha pasado, de los puntos fuertes o débiles que hay que ir trabajando en la relación”. Sobre este punto María Mateu opinaba “sería muy difícil deshacer esta relación

a menos claro que cambiasen a una persona tan estratégica como Josep Santacreu y en su lugar viniera alguien que quisiera borrar la responsabilidad social corporativa de la estrategia de la empresa”, Joan Reventós concordaba afirmando “o cambiasen la dirección general de Intermón Oxfam y decidieran eliminar todo vínculo con las empresas privadas siguiendo el enfoque fundamentalista de algunas ONG”⁵⁰.

En esencia, DKV Seguros e Intermón Oxfam han sabido desarrollar su relación de colaboración en una competencia distintiva que les proporciona una ventaja competitiva sustentable. Las experiencias y conocimientos en distintos ámbitos de la acción social y la responsabilidad social corporativa que DKV Seguros e Intermón Oxfam han compartido a lo largo de 8 años han transformado la relación de colaboración en una valiosa capacidad intangible que genera importantes beneficios tanto para DKV Seguros como para Intermón Oxfam.

Las empresas reconocen cada vez más que el modo en que realizan acción social e interactúan con las ONG puede afectar directamente y en forma positiva o negativa el éxito de su estrategia de negocio. Sin embargo, existe un gran desconocimiento e incluso desconfianza entre las empresas y las entidades del tercer sector sobre el desarrollo de una relación de colaboración entre ambos⁵¹. Por esta razón, el acuerdo entre DKV e Intermón Oxfam ha sido señalado por algunos expertos en responsabilidad social corporativa como ejemplo para otras empresas⁵².

Como resultado, la relación de colaboración estratégica que poseen DKV Seguros e Intermón Oxfam ha adquirido el grado de capacidad o competencia distintiva. Prueba de ello es el número de invitaciones que DKV Seguros e Intermón Oxfam reciben constantemente de foros académicos, cursos, mesas redondas del sector empresarial entre otros, para presentar su relación de colaboración y generalmente explicar las claves de éxito de esta alianza estratégica a largo plazo; también están las diversas publicaciones académicas o de difusión que les citan o les hacen entrevistas por su experiencia y conocimientos sobre como gestionar una relación de colaboración estratégica de largo plazo y sobre los beneficios que este tipo de relación conlleva.

Así por ejemplo, Ignasi Carreras y Josep Santacreu participaron en junio de 2005 en una conferencia organizada por el Círculo Ecuéstere de Barcelona bajo el título “Alianza entre Empresas y Organizaciones no Lucrativas” donde personas del mundo de la empresa

debatieron sobre la importancia de la responsabilidad que tienen las empresas y escucharon ejemplos de buenas prácticas de colaboración⁵³.

Después de dejar la dirección General de Intermón Oxfam, Ignasi Carreras se incorporó a la escuela de negocios ESADE como profesor del departamento de Política de Empresa. También, recibe invitaciones a participar en diversas conferencias, como por ejemplo en octubre de 2005 ofreció una conferencia titulada “Empresas y ONG: ¿Confrontación, diálogo o colaboración?” durante la serie de coloquios que bajo el nombre “La empresa en la sociedad” organizan conjuntamente BBVA y ESADE.

También, en un artículo publicado en El País sobre la proliferación y consolidación de cursos de formación específica frente a la creciente necesidad de profesionalización de las ONG, se citaba un curso organizado por la Obra Social de la Caixa y ESADE. Se resaltaba que gran parte de los líderes de diferentes entidades no gubernamentales habían acudido al curso cuyo programa abordaba temas puramente empresariales⁵⁴. Uno de los temas del programa era justamente la colaboración entre empresas y ONG al que Josep Santacreu fue invitado para exponer la relación de colaboración entre DKV Seguros e Intermón Oxfam.

Otro evento al que DKV Seguros e Intermón Oxfam fueron invitados a exponer sus experiencias y enseñar “buenas prácticas”⁵⁵ fue la jornada titulada “El partenariat entre empresas y ONG: Un aprendizaje mutuo” organizado por el Centro de Responsabilidad Corporativa de PricewaterhouseCoopers, el Instituto de Empresa y el Círculo de Responsabilidad Social de la Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial.

Para DKV Seguros, esta capacidad intangible se traduce en un importante factor diferenciador del resto de sus competidores en el sector de seguros. El ser reconocido como un socio estratégico de Intermón Oxfam, refuerza los atributos de la imagen de marca y mejora la reputación corporativa. Mediante la estrategia de marca, DKV Seguros quiere ser percibida como una “caja abierta” con una orientación relacional y cercana en la prestación del servicio. La marca enfatiza el cuidado de la salud y transmite el respeto por las personas y la preocupación por asegurar su bienestar y calidad de vida. La relación con Intermón Oxfam demuestra justamente cercanía y compromiso por contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

Al mismo tiempo, la relación de DKV Seguros con

Intermón Oxfam incrementa la credibilidad y la confianza de los *stakeholders* de DKV en la empresa, es decir incrementa los valores de reputación – factores que DKV Seguros ha identificado mediante un estudio realizado por una firma consultora como la base de su reputación corporativa -⁵⁶.

Para Intermón Oxfam, la relación de colaboración estratégica con DKV constituye una competencia distintiva que contribuye significativamente a alcanzar sus objetivos de cooperación para el desarrollo. Así lo expresa David Camps: “DKV Seguros es para Intermón Oxfam un aliado estratégico en la lucha contra la pobreza en la asunción de los valores misionales de paz, justicia y solidaridad que orientan nuestra acción”⁵⁷.

Más aún, esta competencia distintiva constituye una poderosa señal al sector empresarial: Por un lado transmite el mensaje que es posible lograr un acuerdo estratégico entre una empresa y una ONG que aporte beneficios mutuos. Por otro lado, contribuye a fomentar que las empresas adopten políticas y prácticas responsables puesto que “la responsabilidad social debe ser un valor que impregne toda la actividad de la empresa”⁵⁸ “El acuerdo de colaboración firmado en enero del 2005 y presentado en Zaragoza entre DKV e Intermón Oxfam es el modelo de relación a largo plazo que buscamos con las empresas, dado que trata de implicar a los grupos de interés de la empresa de forma integral: empleados, clientes, mediadores,.. y supone un compromiso con todas las diferentes líneas de acción de Intermón Oxfam: cooperación al desarrollo, acción humanitaria, sensibilización ciudadana y comercio justo... En un momento en que algunas voces alertan de que la responsabilidad social corporativa es un discurso vacío de contenido, DKV ha sido la única empresa española que desarrolló una investigación sobre el impacto de la responsabilidad social corporativa entre sus grupos de interés y cuyos resultados demuestran que es compatible invertir en sostenibilidad y generar beneficios”⁵⁹ afirmó David Camps.

MECANISMOS DE GOBERNANZA

En esta etapa, la relación alcanza un elevado nivel de madurez por lo que se adapta a los cambios sobre una base continua y estable. El mecanismo de gobernanza formal utilizado en esta relación de colaboración es el contrato firmado por Josep Santacreu e Ignasi Carreras en enero de 2005. Dicho contrato constituye un convenio marco a largo plazo sobre una relación multidisciplinar donde se estipulan los patrocinios, las distintas vías de colaboración con programas de cooperación, accio-

nes de captación, adquisición de productos de comercio justo y la participación de los empleados de DKV Seguros.

Partiendo de esta base contractual, tanto DKV Seguros como Intermón Oxfam buscan nuevos retos continuamente en un marco de confianza y respeto mutuo que constituyen en este caso, los mecanismos informales de gobernanza. Así lo explicaban María Mateu y Joan Reventós en la entrevista personal que se les realizó. “Dentro del convenio está el eje fundamental de la relación y alrededor van saliendo pequeños satélites que ayudan a estructurarla más y a ir buscando nuevos caminos de colaboración” decía Joan Reventós a lo que María Mateu añadía que “hay acciones que vamos ideando en el día a día y se las incorpora si encajan con la estrategia de la relación”.

Asimismo, DKV Seguros e Intermón Oxfam se van informando continuamente de lo que hacen y de ningún modo realizan una acción sin consultar antes con su contraparte. Así lo corroboraba Joan Reventós, afirmando que “siempre está la intención de ser transparentes la confianza es importante” a lo que María Mateu añadía: “existe una confianza y confianza muy abierta porque las propuestas se discuten con comodidad, siempre se busca que ambas partes ganen... por ejemplo, para la campaña de comunicación interna de la relación entre DKV e Intermón Oxfam que se lanzará ahora dentro las sucursales, no la preparamos sin tener el consentimiento de ellos, aunque sea una campaña interna es decir dentro la casa, tiene que ser una imagen en la que ambos nos sintamos representados y cómodos; de hecho empezamos a trabajar una línea que luego de consultar con Intermón Oxfam cambiamos pues ellos nos dieron sus argumentos e hicieron ver que era mejor desviar esta línea un poco”.

Factores de éxito para el manejo estratégico de una alianza social

El caso DKV Seguros e Intermón Oxfam dilucida los desafíos que los socios sociales pueden enfrentar en cada etapa del ciclo de vida de la alianza y los factores que les conduce hacia el éxito en el desarrollo de relación de colaboración. La figura 15 esquematiza el ciclo de vida de la relación de colaboración estratégica entre DKV Seguros e Intermón Oxfam y sintetiza sus principales características en cada etapa.

Así, el estudio de caso revela que existen factores de éxito muy específicos a cada etapa de evolución. La figura 16 sintetiza los principales factores de éxito en el desarrollo de una alianza social.

En la etapa de formación, el liderazgo del Consejero Delegado de DKV Seguros fue fundamental para arrancar la relación al demostrar una palpable voluntad de compromiso de colaborar con Intermón Oxfam y lograr inyectar en su organización esta voluntad de compromiso.

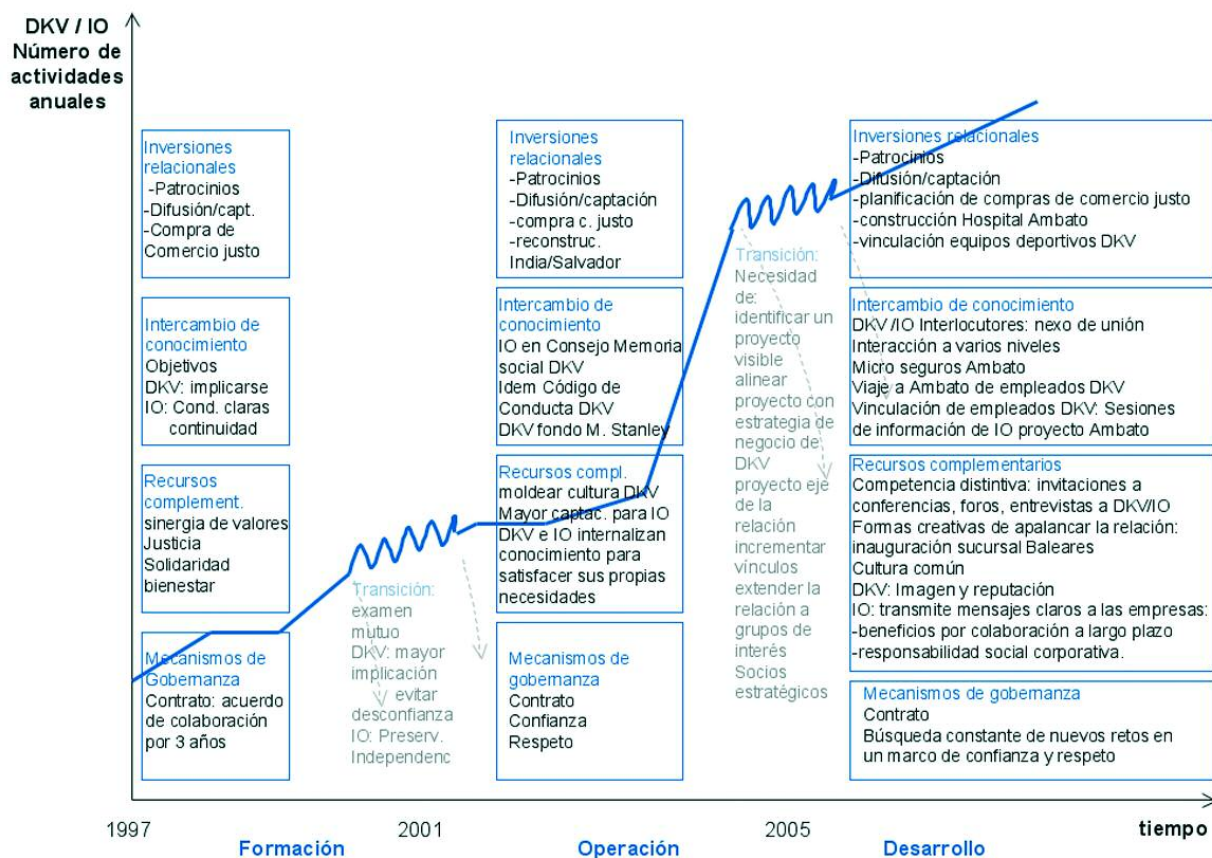
Igualmente fundamental fue la claridad de objetivos y expectativas de la relación de colaboración que ambas organizaciones demostraron. Además de las aportaciones económicas, DKV Seguros pretendía desarrollar una relación de colaboración invirtiendo considerable tiempo y esfuerzo. Intermón Oxfam había definido claramente el tipo de empresas con las que podría relacionarse estableciendo parámetros de evaluación y también priorizaba las relaciones de largo plazo.

El diálogo explícito entre ambas partes sobre estos objetivos y expectativas fue muy importante al igual que la identificación de valores comunes a ambas organizaciones lo que les permitiría desarrollar más adelante potenciales sinergias.

En la etapa de operación, las interacciones personales fueron cruciales para desarrollar un ambiente de compatibilidad que permitió a cada parte identificar y explotar las fuentes de conocimiento de su contraparte. Así, el creciente número de interacciones personales permitió a cada parte descubrir quién sabe que para después intercambiar información y conocimiento.

Además de planificar y evaluar las actividades que DKV Seguros e Intermón Oxfam realizaban, los responsables de su desarrollo hicieron grandes esfuerzos por expandir la alianza a ambas organizaciones mediante la participación de los empleados de DKV como voluntarios, o la formación de comités de trabajo como el consejo asesor para elaborar la memoria social de DKV.

Figura 15: El ciclo de vida de la relación de colaboración entre DKV Seguros e Intermón Oxfam y sus principales características



Fuente: Autores

Figura 16: Principales factores de éxito en el desarrollo de una alianza estratégica.

Factores de éxito	Etapas de evolución			Etapas de revolución
	Formación	Operación	Desarrollo	
	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Claridad de objetivos y expectativas Diálogo explícito Identificación de valores comunes 	<ul style="list-style-type: none"> Interacciones personales Identificación y explotación de conocimiento Extensión de la relación a ambas organizaciones Desarrollo de la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> Congruencia de objetivos Combinación compleja de recursos Apalancar la relación con formas innovadoras y creativas Extender la relación a los stakeholders Mantener y reforzar la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar capacidad de adaptación alinear objetivos de la relación a los respectivos objetivos estratégicos

Fuente: Autores

El contacto directo entre las personas de ambas organizaciones permitió compartir no solo conocimiento, también valores lo que promovió la formación de una cultura común.

De igual manera, las interacciones fueron esenciales para desarrollar confianza, un mecanismo de gobernanza que garantiza el funcionamiento de la alianza. Las interacciones entre DKV Seguros e Intermón Oxfam permitieron el desarrollo de un ambiente de confianza basado en el entendimiento y el respeto mutuo de las actividades y necesidades organizativas de su contraparte.

Para entrar a la etapa de desarrollo del ciclo de vida, es decir institucionalizar la relación y así incrementar el valor creado para ambas partes en una base continua, DKV Seguros e Intermón Oxfam buscaron un alto grado de congruencia de objetivos. Las partes establecieron el eje de la relación en un proyecto, el Hospital Materno Infantil en Ambato, Ecuador a partir del cual, buscan la mejor manera de unir sus fuerzas y crear mayores oportunidades de combinar recursos y capacidades complementarios de manera compleja. De esta manera, DKV Seguros e Intermón Oxfam han creado una sinergia valiosa, única e inimitable.

Un claro ejemplo de esta sinergia es la implementación del micro-seguro en Ambato que es el resultado de la combinación del *expertise* central de DKV Seguros y el conocimiento específico de Intermón Oxfam de las características socio-económicas de las zonas pobres y marginales de los países del tercer mundo.

Asimismo, en la etapa de desarrollo las partes buscan formas creativas de apalancar su asociación. Por ejemplo, cuando DKV Seguros inauguró su nueva sucursal en Baleares, la empresa e Intermón Oxfam organizaron una muestra fotográfica sobre su proyecto de colaboración en Ambato.

Además de continuar dando prioridad a la implicación de los empleados de y su participación directa en diversas actividades conjuntas, en esta etapa DKV Seguros e Intermón Oxfam decidieron extender esta implicación al resto de sus *stakeholders*. Por ejemplo, DKV Seguros se comprometió vincular los equipos deportivos que patrocina a Intermón Oxfam. Convirtiéndose así en la ONG de referencia del equipo de baloncesto DKV Joventut y el equipo de fútbol de sala DKV Seguros Zaragoza.

Por otra parte, alimentar el ambiente de confianza que se ha construido en la etapa previa es clave para el desarrollo de la relación de colaboración. DKV Seguros

e Intermón Oxfam hacen continuos esfuerzos para mantener la confianza puesto que ésta promueve la búsqueda de nuevas oportunidades de colaboración.

Así DKV Seguros e Intermón Oxfam han logrado transformar una relación de colaboración estratégica en una competencia distintiva que genera importantes beneficios para ambas organizaciones. Para DKV Seguros, esta competencia distintiva se traduce en un importante factor diferenciador del resto de sus competidores en el sector de seguros. El ser reconocido como un socio estratégico de Intermón Oxfam, refuerza los atributos de la imagen de marca al demostrar cercanía y compromiso por contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad y mejora su reputación corporativa entre sus *stakeholders*.

Para Intermón Oxfam, la relación de colaboración estratégica con DKV Seguros constituye una competencia distintiva que contribuye significativamente a alcanzar sus objetivos de cooperación para el desarrollo. DKV Seguros es para Intermón Oxfam un aliado estratégico en la lucha contra la pobreza y en la asunción de los valores misionales de paz, justicia y solidaridad.

Más aún, esta competencia distintiva constituye una poderosa señal al sector empresarial: Por un lado transmite el mensaje que es posible lograr un acuerdo estratégico entre una empresa y una ONG que aporte beneficios mutuos. Por otro lado, contribuye a fomentar que las empresas adopten políticas y prácticas responsables.

La capacidad de adaptarse a los cambios durante los periodos de revolución es igualmente fundamental. La relación de DKV Seguros e Intermón Oxfam pudo continuar creciendo en lugar de estancarse, decaer o terminar puesto que ambas partes supieron alinear los objetivos de la relación de colaboración a sus propios objetivos estratégicos.

Para Intermón Oxfam es esencial actuar en congruencia con su misión y sus valores por lo que sus acciones dentro de la alianza DKV Seguros/Intermón Oxfam estuvieron en todo momento claramente alineadas a éstos. Por su parte, DKV Seguros ha integrado la relación de colaboración con Intermón Oxfam a su estrategia competitiva.

Anexo

EJEMPLO DE LA DIFUSIÓN DEL RASTRO DE JUGUETES REALIZADA EN 2006



Fuente: <http://www.dkvfutbolsala.com/?ver=archivos&seccion=4>

ALGUNAS FOTOGRAFÍAS DEL DÍA DE LA ESPERANZA



Fuente: http://www.canalhistoria.com/pt/155ficha_noticiarii.php?id=14

ALGUNOS PRODUCTOS DE COMERCIO JUSTO



Fuente: [http://www.magisnet.com/imagenes/fotosdeldia/31.1\(44\).jpg](http://www.magisnet.com/imagenes/fotosdeldia/31.1(44).jpg)



Fuente: http://www.intermonoxfam.org/cms/HTML/espanol/2579/cesta_navidad_350.jpg

Notas

- ¹ Cinco Días, (2005). "Intermón y DKV sellan una alianza en acción social a largo plazo" 7 de marzo de 2005.
- ² Ida E. Berger, Peggy H. Cunningham, and Minette E. Drumwright, "Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration," *California Management Review* 47/1 (2004) 58-90.
Paul A. Argenti, "Collaborating with Activists: How Starbucks Works with NGO's." *California Management Review*, 47/1 (2004) 91-116.
Dennis A. Rondinelli and Ted London, "How corporations and environmental groups cooperate assessing cross-sector alliances and cooperations" *Academy of Management Executive* 17/1 (2003): 61-76.
- ³ Peter Smith Ring and Andrew H. Van De Ven, "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review* 19/1 (1994): 90-118.
- ⁴ Africa Ariño and José de la Torre, "Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures," *Organization Science* 9/3 (1998): 306-325.
- ⁵ T. K. Das and Bing-Sheng Teng, "The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process," *Journal of Management Studies* 39/5 (2002) 725-746. En su artículo, Das y Teng revisan la literatura sobre las etapas del proceso de desarrollo de las alianzas estratégicas y concluyeron que todos los modelos contienen una etapa de formación, una etapa de operación y una etapa de resultados.
- ⁶ Jeffrey Dyer and Harbir Singh, "The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Inter-organizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review* 23/4 (1998) 660-679. Dyer y Singh argumentan que una cada vez más importante unidad de análisis para entender la ventaja competitiva es la relación entre empresas. Consecuentemente, ellos identificaron 4 fuentes de ventaja competitiva inter-organizativa: inversiones relacionales específicas, rutinas de intercambio de conocimiento, recursos/capacidades complementarias y mecanismos efectivos de gobernanza.
- ⁷ Austin, Herrero y Reffico argumentaron que estas relaciones de colaboración atraviesan un continuo de colaboración de tres etapas: la etapa filantrópica, la etapa transaccional y la etapa integrativa. La etapa filantrópica se refiere a las relaciones basadas en las donaciones de dinero o en especie que realizan las compañías en respuesta a los pedidos de las ONG. La etapa transaccional se caracteriza por involucrar un intercambio bilateral de valor, ya no se trata de una simple transferencia de fondos. Finalmente, la etapa integrativa, un nivel al que un número todavía reducido de colaboraciones evoluciona, se caracteriza por la multiplicación de actividades en común donde respectivas competencias convergen para crear combinaciones únicas de valor.
- ⁸ Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, 48/2 (2006): 55-67. Greiner confirma que existen una serie de etapas de desarrollo que las empresas tienden a experimentar mientras crecen y cada etapa empieza con un periodo de evolución y termina con un periodo de revolución.
- ⁹ Intermón Oxfam (2006). Revista IO n. 1 abril 2006
- ¹⁰ Conferencia de Ignasi Carreras, ex Director de Intermón Oxfam, "Intermón Oxfam: Proceso de crecimiento e internacionalización" conferencia para executive MBA ESADE, mayo de 2006.
- ¹¹ Ibid
- ¹² Robert K. Yin *Case Study Research: Design and Methods*. Third edition, Applied Social Research Methods Series, vol. 5 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003).
- ¹³ Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage
- ¹⁴ Ponencia de Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV sobre la relación de colaboración DKV/Intermón Oxfam en una mesa redonda "Colaboración empresas-ONG", organizada por Obra Social la Caixa y ESADE, Caixa Forum, Barcelona 15 de Mayo de 2006.
- ¹⁵ Entrevista con María Mateu Herrando, Responsable Unidad de Comunicación del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de DKV Seguros, 26 de junio de 2006
- ¹⁶ Ponencia de Cristina Alonso, Coordinadora de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones de Intermón Oxfam Madrid, "el partenariado entre DKV Seguros e Intermón Oxfam, un aprendizaje mutuo" en la Jornada "el partenariado entre empresas y ONG, un aprendizaje mutuo" en el Instituto de Empresa, Madrid 19 de junio de 2006
- ¹⁷ Entrevista con David Camps, Responsable de Captación de Fondos e Imagen de Intermón Oxfam, 18 de febrero de 2006
- ¹⁸ SAPCLUB 6 octubre (2002) Entrevista a Josep Santacreu, Consejero delegado de DKV Seguros "El ciudadano quiere una empresa socialmente responsable" en <http://www.sap.com/spain/company/press/sapclub/pdf/n-6/entrevista.pdf>
- ¹⁹ Vernis & Saz (2006). Intermón Oxfam: el conflicto entre eficiencia y valores, 2006 ESADE, colección de casos SEKN, Harvard Business School Publishing, en <http://www.hbs.harvard.edu>
- ²⁰ Entrevista con María Mateu op.cit.
- ²¹ Ibid.
- ²² Ponencia de Josep Santacreu op.cit
- ²³ Ponencia de Josep Santacreu op.cit.
- ²⁴ Ibid.
- ²⁵ Ponencia de Ignasi Carreras, ex Director de Intermón Oxfam, "Intermón Oxfam: Proceso de crecimiento e internacionalización" conferencia para executive MBA ESADE, mayo de 2006.

- ²⁶ Torquemada, J. (2004). "Pilar Porta, responsable del área de captación e imagen de Intermón Oxfam" Estudios empresariales, Revista Cuatrimestral publicación de la Facultad de CCEE y Empresariales de San Sebastián 2004/3
- ²⁷ Reliefweb, (2001). "DKV seguros donará a Intermón Oxfam más de 100.000 euros en los próximos tres años" <http://www.reliefweb.int/rwb.nsf/db900SID/ACOS-64MHQ?OpenDocument>
- ²⁸ DKV Seguros, Memoria de sostenibilidad 2003.
- ²⁹ Ponencia de Cristina Alonso, op. Cit.
- ³⁰ Entrevista con David Camps, op.cit
- ³¹ Ibid.
- ³² Fran Equiza, entonces Director de Recursos Humanos y Gestion Interna de Intermón Oxfam citado en Vernis & Saz op. Cit.
- ³³ SAPCLUB 6 octubre (2002) op. Cit.
- ³⁴ Tamarit, Isabel, Técnico del departamento de Campañas y Estudios de Intermón Oxfam (17 de mayo de 2005) "Comparecencia ante el congreso de diputados subcomisión de RSC" en http://www.intermonoxfam.org/.../anexos/2934/o_2934_170505_Comparecencia_IO_ante_Subcomisión_RSC.pdf
- ³⁵ elEconomista.es, (2006). "La memoria de sostenibilidad de DKV Seguros obtiene el "In Accordance" del GRI por tercer año consecutivo" en <http://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/39862/11/06/RSC->
- ³⁶ DKV Seguros Memoria de sostenibilidad 2003.
- ³⁷ Ponencia de Josep Santacreu op.cit.
- ³⁸ Entrevista con David Camps, op.cit
- ³⁹ DKV Seguros, Memoria social, 2005.
- ⁴⁰ Entrevista con Maria Mateu, op. Cit.
- ⁴¹ Entrevista Joan Reventós, Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones de Intermón Oxfam, 26 de junio de 2006.
- ⁴² Ponencia Josep Santacreu, op. Cit.
- ⁴³ DKV Seguros, Memoria de Sostenibilidad 2005.
- ⁴⁴ Entrevista con Joan Reventós op. Cit.
- ⁴⁵ Lukor.com (2006). "Los inmigrantes de Ecuador podrían contratar un seguro de salud para sus familias en Quito desde España" en <http://www.lukor.com/not-neg/finanzas/portada/06052503.htm>
- ⁴⁶ Ponencia Josep Santacreu, op. Cit.
- ⁴⁷ Entrevista con Joan Reventos, op. Cit.
- ⁴⁸ Portal de voluntariado de DKV Seguros "Experiencias: Experiencia del voluntario Pilar (Parte I) en http://www.voluntariado.org/dkv/grupo_voluntarios/ficha_vol.asp?id_vol=31
- ⁴⁹ Finanzas.com (2005). "DKV Seguros e Intermón Oxfam firman un acuerdo de colaboración estratégico para proyectos de cooperación social" en <http://finanzas.com/noticias/imprimir.asp?id=8125241>
- ⁵⁰ Entrevista con María Mateu Herrando, Responsable Unidad de Comunicación del Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de DKV Seguros, y Joan Reventós, Coordinador de Relación con Donantes, Empresas y Fundaciones de Intermón Oxfam, 26 de junio de 2006.
- ⁵¹ Ponencia Cristina Alonso, op. Cit.
- ⁵² Cinco Días, (2005). "Intermón y DKV sellan una alianza en acción social a largo plazo" 7 de marzo de 2005
- ⁵³ DKV e Intermón Oxfam, "Ignasi Carreras: La responsabilidad social debe ser un valor que impregne toda la actuación de las empresas" nota de prensa, 14 de junio de 2005
- ⁵⁴ El País.es (2006) "Cómo se dirigen las ONG, la proliferación y consolidación de cursos de formación específica están profesionalizando la gerencia no lucrativa". 14 de octubre 2006. en <http://www.elpais.es/solotexto/articulo.html?xref20060709>.
- ⁵⁵ elEconomista.es, (2006). "El instituto de empresa albergará el próximo lunes los ejemplos de buenas prácticas entre empresas y ONG", en <http://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/30802/11/06/RSC->
- ⁵⁶ DKV Seguros, Memoria de sostenibilidad 2005.
- ⁵⁷ DKV Seguros, Memoria de sostenibilidad 2004.
- ⁵⁸ DKV e Intermón Oxfam, nota de prensa op. Cit.
- ⁵⁹ David Camps citado en DKV Seguros Memoria de sostenibilidad, 2004.

